
Bachelorarbeit

Herr
Felix Benedikt

**Die Wirkung der Personal-
beurteilung auf Mitarbeiter**

Mittweida, 2017

Bachelorarbeit

Die Wirkung der Personal- beurteilung auf Mitarbeiter

Autor:

Herr

Felix Benedikt

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW13w1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Dr. rer. nat. Dipl.-Psych. Frank Schumann

Einreichung:

Mittweida, 20.01.2017

Bachelorarbeit

The effect of the personal assessment for employees

author:

Mr.

Felix Benedikt

course of studies:

Betriebswirtschaft

seminar group:

BW13w1-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

Dr. rer. nat. Dipl.-Psych. Frank Schumann

submission:

Mittweida, 20.01.2017

Bibliografische Beschreibung:

Benedikt, Felix:

Die Wirkung der Personalbeurteilung auf Mitarbeiter. - 2017. – V, 48, XXXVI S.
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen , Bachelorarbeit, 2017

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema der Personalbeurteilung. Das Hauptziel ist den theoretischen Umfang einer Beurteilung verständlich zu machen und durch eine online Umfrage herauszufinden, wie die Mitarbeiter auf diese reagieren. Dadurch sollen Verbesserungspotenziale offengelegt werden, welche den Unternehmen und Beurteilten weiter helfen können.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 <i>Problemstellung und Relevanz des Themas</i>	1
1.2 <i>Zielsetzung der Arbeit.....</i>	1
1.3 <i>Vorgehensweise</i>	2
2 Theoretischer Teil	3
2.1 <i>Die Personalbeurteilung</i>	3
2.1.1 <i>Ziele der Personalbeurteilung</i>	4
2.1.2 <i>Aufgaben der Personalbeurteilung</i>	6
2.1.3 <i>Arten der Personalbeurteilung</i>	8
2.1.3.1 <i>Unterscheidung nach Gegenstand</i>	8
2.1.3.2 <i>Unterscheidung nach der Systematik</i>	10
2.1.3.3 <i>Unterscheidung nach der Regelmäßigkeit</i>	10
2.1.3.4 <i>Unterscheidung der Kriterien</i>	11
2.1.3.5 <i>Unterscheidung nach dem Grad der Differenzierung</i>	11
2.1.3.6 <i>Unterscheidung nach Umfang</i>	12
2.1.4 <i>Träger der Personalbeurteilung</i>	12
2.1.4.1 <i>Die Selbstbeurteilung</i>	13
2.1.4.2 <i>Die Kollegenbeurteilung</i>	13
2.1.4.3 <i>Vorgesetztenbeurteilung</i>	14
2.1.4.4 <i>360°- Beurteilung</i>	15
2.1.5 <i>Häufigkeit der Personalbeurteilung</i>	16
2.1.6 <i>Beurteilungskriterien</i>	17
2.1.7 <i>Beurteilungsverfahren</i>	18
2.1.8 <i>Das Beurteilungsgespräch</i>	19
2.1.9 <i>Beurteilungsfehler</i>	20

3	Praktischer Teil	21
3.1	<i>Zielsetzung der Umfrage</i>	21
3.2	<i>Aufbau der Umfrage</i>	21
3.3	<i>Publikation der Umfrage</i>	22
3.4	<i>Online Fragebogen Auswertung</i>	23
3.4.1	Seite 1	23
3.4.2	Seite 2	23
3.4.3	Seite 3	25
3.4.4	Seite 4	26
3.4.5	Seite 5	29
3.4.6	Seite 6	32
3.4.7	Seite 7	36
3.4.8	Seite 8	42
4	Verbesserungspotenziale	43
4.1	<i>Verbesserungspotenziale für Unternehmen</i>	43
4.2	<i>Verbesserungspotenziale für Mitarbeitern</i>	44
5	Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit	45
5.1	<i>Zusammenfassung der Arbeit</i>	45
5.2	<i>Bewertung der Arbeit</i>	45
Literatur	46
Anlagen	48
Anlagen, Teil 1	A-I
Anlagen, Teil 2	A-X
Selbstständigkeitserklärung		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Häufigkeit der Beurteilungsaufgaben.....	7
Abbildung 2: Dimensionen der Beurteilung.....	8
Abbildung 3: Pro und Contra Vorgesetztenbeurteilung.....	14
Abbildung 4: 360° Grad Beurteilung.....	15
Abbildung 5: Beurteilungskriterien.....	17
Abbildung 6: Beurteilungsgespräch.....	19
Abbildung 7: Rücklaufstatistik des Onlinefragebogens.....	22
Abbildung 8: Altersspanne.....	24
Abbildung 9: Vorbereitung auf das Personalgespräch.....	28
Abbildung 10: Grundlegende Kriterien im Mitarbeitergespräch.....	30
Abbildung 11: Gewünschte Häufigkeit der Personalbeurteilung.....	33
Abbildung 12: Vorbereitung auf das Personalgespräch 2.....	37
Abbildung 13: Verschiedene Arten der Beurteilung.....	38
Abbildung 14: Nutzen der Personalbeurteilung.....	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zufriedenheit der Beurteilung.....	32
Tabelle 2: Kriterien der nächsten Beurteilung.....	35
Tabelle 3: Kriterien der Beurteilung.....	39
Tabelle 4: Formen der Wertschätzung.....	41

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
evtl.	eventuell
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
MA	Mitarbeiter
usw.	und so weiter
z.Bsp.	zum Beispiel

1 Einleitung

In der Einleitung werden die Problemstellung und die Relevanz dieser Bachelorarbeit besprochen. Außerdem soll gezeigt werden, wo es mit dieser Arbeit hingehen soll und uns einen kurzen Einblick über die Vorgehensweise verschaffen.

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

In der heutigen Zeit leiden vermehrt Arbeitnehmer an psychologischen Erkrankungen, wodurch der Personalbeurteilung eine immer größere Rolle zukommt. Besonders auf die Kommunikation wird dabei verstärkt ein Augenmerk gerichtet, denn Aufgaben und Probleme lassen sich insbesondere in gemeinsamen Gesprächen lösen. Der Fokus der Bachelorarbeit liegt im empirischen Teil, wozu das persönliche Beurteilungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter gehört. Im theoretischen Teil der Arbeit soll der Gesamtprozess der Personalbeurteilung durchleuchtet werden, wovon das Vorgesetztengespräch nur einen Teil bildet.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

Auf Basis des theoretischen Teils verfolgt die Arbeit zwei Zielsetzungen.

Einerseits ermöglicht die Befragung den Arbeitgebern einen Einblick zu erhalten, welche Wirkungen ein Personalgespräch auf die Mitarbeiter praktisch hat. Schließlich ist das mündliche Beurteilungsgespräch das wichtigste Verständigungsmittel zwischen Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Deshalb soll die Arbeit den Unternehmen zeigen, wie dieses Stilmittel auf den Angestellten wirkt und wo es eventuell noch Verbesserungspotentiale gibt.

Auf der anderen Seite soll die Befragung den Arbeitnehmern deutlich machen, wie die Personalbeurteilung funktioniert und wie diese dann im Beurteilungsgespräch zu verstehen ist. Diese Erkenntnis soll ihnen dabei helfen, beim nächsten Gespräch mit dem Vorgesetzten die richtigen Schlüsse zu ziehen.

1.3 Kapitelübersicht

Nach der Einführung in das Thema der Arbeit im **Kapitel 1** gestaltet sich der Aufbau zur Problemlösung wie folgt.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Personalbeurteilung. Dieses Wissen stellt die Grundlage für den praktischen Teil der Arbeit dar, welches im folgenden Kapitel behandelt wird.

Im **Kapitel 3** wird durch eine Onlineumfrage ein praktischer Bezug zum Thema Personalbeurteilung hergestellt. In diesem Kapitel erfolgt auch eine Auswertung der durchgeführten Umfrage.

Hinterher stelle ich im **Kapitel 4** ein Konzept für Unternehmen zur zukünftigen Personalbeurteilung auf. Dieses Konzept soll das Resultat meiner Arbeit widerspiegeln.

Zum Schluss erfolgt im **Kapitel 5** eine kleine Zusammenfassung und Bewertung der Bachelorarbeit.

2 Theoretischer Teil

Im Kapitel 2 werden alle theoretischen Inhalte über die Personalbeurteilung erklärt. Dieses Kapitel soll den Leser, welcher über dieses Thema keine Erfahrungen oder Wissen verfügt, alle notwendigen Grundlagen vermitteln.

2.1 Personalbeurteilung

Unser Zusammenleben wird gesteuert und ermöglicht durch soziale Wahrnehmungsprozesse, denn so wie eine Person Ihre Umwelt wahrnimmt, wird sie auch auf Ihre Reize und Anforderungen reagieren. Dieses Reagieren setzt jedoch voraus, dass jede davon betroffene Person wahrscheinlich auch eine Beurteilung des anderen vornimmt. Diese Entscheidung kann spontan vorgenommen werden, ohne dass eine rationale Überlegung erfolgen muss, wie zum Beispiel beim ersten Eindruck. Sie kann aber auch unter reichlicher Abwägung aller zu beeinflussenden Faktoren geschehen. Letztendlich bestimmt die Beurteilung der Handlungsweise eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten auch sein Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter.¹ Deshalb soll durch die Personalbeurteilung ein "Verfahren" festgelegt werden, um herauszufinden, ob Angestellte Ihren Aufgabenstellungen gewachsen und sie in der Lage sind weitere Aufgabenstellungen zu übernehmen oder gezielte Entwicklungsmaßnahmen erforderlich werden.

In der Personalbeurteilung geht es darum, wer wem zu welchem Zweck und mit welchem Verfahren beurteilt. In den häufigsten Fällen wird der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten beurteilt. Die Mitarbeiterbeurteilung umfasst hierbei immer 2 Elemente: den formellen Beurteilungsrahmen (z.B. Beurteilungsbogen) und das Beurteilungsgespräch.² Diese sollte in regelmäßigen Zeitabständen erfolgen. Die Mitarbeiterbeurteilung kann somit zur wichtigsten Informationsgrundlage für eine Analyse zum vorhandenen Mitarbeiterpotenzial werden. Daraus kann man sich einen Überblick verschaffen, welcher Arbeitnehmer über genügend fachliche und persönliche Fähigkeiten verfügt und ob dieser den Anforderungen des Arbeitsplatzes entspricht.

Dies ist jedoch nicht leicht, da man nicht weiß, welche geistig-seelischen Eigenschaften ein Mensch besitzt. Deshalb lässt sich schwer herausfinden, wie er normalerweise denkt

¹ Vgl. Fritz Bisani (1995): Personalwesen und Personalführung (4. Auflage), Seite 365

² Vgl. Meinulf Kolb, Brigitte Burkart, Frank Zundel (2010) Personalmanagement, Grundlagen und Praxis des Human Resource Managements (2. Auflage), Seite 430

und fühlt, denn das situationsabhängige Rollenverhalten verdeckt oftmals unsere echten Wesensmerkmale. Für die Arbeitsprozesse im Unternehmen ist es deshalb unverzichtbar, sich ein genaues Bild von den Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter sowie von deren Arbeitsverhalten zu machen. Aus diesem Grund ist die Personalbeurteilung für jeden guten Arbeitgeber unverzichtbar.

2.1.1 Ziele der Personalbeurteilung

In diesem Abschnitt möchte ich erklären, welche Ziele die Personalbeurteilung primär verfolgt. Dabei gehe ich erst auf die allgemeinen Ziele ein, welche dieses große Gebiet mit sich bringen.³ Danach möchte ich auf die Ziele der Beurteilten eingehen, denn auch diese knüpfen Erwartungen an ihre Beurteilung.⁴ Wobei klar erwähnt werden sollte, dass die Berücksichtigung der Interessen der Beurteilten von der betrieblichen Führungskonzeption abhängt. Abschließend wird auf die Ziele der Beurteiler eingegangen, welche letztlich für den gesamten Prozess unerlässlich sind.⁵

Ziele der Personalbeurteilung:

- Objektivierung der Personalarbeit

Ein weiteres Ziel einer fairen Mitarbeiterbeurteilung besteht darin, die Vergleichbarkeit anhand festgesetzter Beurteilungskriterien zu ermöglichen, damit eine objektive Vergleichbarkeit entstehen kann.

- Verbesserung der Führungsqualität

Durch die Personalbeurteilung sind Führungskräfte und Mitarbeiter gezwungen, sich mit den Führungsgegebenheiten auseinander zu setzen.

³ Vgl. Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft (12. Auflage), Seite 248 f.

⁴ Vgl. Günther Lueger (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter (2. Auflage) Seite 23.f.

⁵ Vgl. Günther Lueger (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter (2. Auflage) Seite 25 f.

- Einheitlichkeit des Führungsverhaltens

Aufgrund des einheitlichen Beurteilungssystems gleicht sich das Führungsverhalten an und wird somit effektiver. Die Mitarbeiter wissen zumeist schon was sie in ihrem persönlichen Beurteilungsgespräch erwartet und wissen, was der Beurteiler von ihnen will.

- Potenzialnutzung

Es erfordert gewisse Informationen, um zu erkennen, ob ein Mitarbeiter für eine verantwortungsvollere Aufgabe oder eine Führungslaufbahn infrage kommt. Dieses gilt es in der Personalbeurteilung einzuschätzen und das bestmögliche Potenzial eines jeden Mitarbeiters für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

- Steigerung der Leistung

Personalbeurteilungen können ein Ansporn für den Beurteilten sein, damit er bei seiner nächsten Beurteilung besser abschneidet und weiß welche Zwischenziele er innerhalb eines Zeitraumes erreicht hat.

Ziele der Beurteilten (Mitarbeiter):

- Leistungs- und Informationsziele

Erwartung an die Offenlegung der Leistungsanforderungen, Rückmeldung über Erreichung von Leistungszielen und der eigenen Stärken/ Schwächen. Außerdem bietet die Beurteilung eine Möglichkeit zur Orientierung eines jeden Mitarbeiters, wo er mit seinem Leistungsniveau steht.

- Einkommensziele

Die Beziehung zwischen Leistung und Bezahlung wird für Jeden etwas ersichtlicher und man kann seine eigene Vorstellung von einem gerechten Lohn besser einbringen, weil man diesen mit gesammelten Fakten untermauern kann.

- Karriereziele

Die Angestellten können ihre eigenen Karrierewünsche einbringen und diese mit dem Beurteiler abstimmen. Zudem kann man sich während des Beurteilungsgesprächs auch Informationen über Karrieremöglichkeiten und den möglichen Teilnahmen an speziellen Förderprogrammen holen.

Ziele der Beurteiler (meistens der Vorgesetzte):

- Kooperationsziele

Der Beurteiler kann versuchen durch regelmäßige Personalbeurteilungen eine Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zu erreichen.

- Aufstiegsziele

Die Beurteiler werden meistens ihre eigenen individuellen Aufstiegs- Ziele in die Beurteilung ihrer Mitarbeiter einfließen lassen, um ihre persönlichen Zielsetzungen zu erreichen.

2.1.2 Aufgaben der Personalbeurteilung

- Führungsmittel

Der Beurteiler kann die Personalbeurteilung als wirksames Führungsmittel einsetzen, weil durch diese genau aufgezeigt werden kann, wo der jeweilige Mitarbeiter leistungsmäßig steht.

- Entgeltermittlung

Durch die objektive Leistungsbeurteilung ist es für die Arbeitgeber möglich, die Mitarbeiter leistungsgerechter zu bezahlen. Die Personalbeurteilung liefert damit eine der wichtigsten Grundlagen zur fairen Vergütung der Arbeitnehmer.

- Entwicklungsbasis

Im Rahmen der systematischen Personalentwicklung, dient die regelmäßige Personalbeurteilung, der Auswahl von förderungsfähigen Mitarbeitern. Des Weiteren können individuelle Fortbildungsziele für die Mitarbeiter vereinbart werden, um damit die Effizienz und die Flexibilität zu steigern.

- Personaleinsatz

Für die Optimierung des Personaleinsatzes im Unternehmen spielt die Personalbeurteilung eine wichtige Rolle. Dadurch können bei der Besetzung von Stellen, der Beförderung von Mitarbeitern oder der Entscheidung einer möglichen Entlassung immer auf Informationen zurückgegriffen werden, welche in der Situation nützlich sind.

- Motivation

Viele Mitarbeiter sehen die regelmäßige Personalbeurteilung als Ansporn für ein bewusst besseres Leistungsverhalten. Durch verbesserte Leistungen können sich neue Wege öffnen, wie z.Bsp. eine Beförderung oder eine Entgelterhöhung. Schon alleine diese zwei Argumente reichen aus, um die Motivation aller Beschäftigten auf eine bessere Beurteilung zu erhöhen.

In der Abbildung 1 sehen sie laut einer empirischen Untersuchung des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e. V. die wichtigsten Aufgaben der Personalbeurteilung.

Beurteilungsaufgaben	Häufigkeit	
Personaleinsatz	66 %	
Führungsinstrument	62 %	
Entgeltermittlung	56 %	Mehrfach- nennungen möglich
Entwicklungsbasis	53 %	
Motivator	43 %	

Abbildung 1: Übersicht Häufigkeit der Beurteilungsaufgaben ⁶

⁶ Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (12. Auflage), Seite 249

2.1.3 Arten der Personalbeurteilung

In der Personalbeurteilung können wir nach mehreren Kriterien unterscheiden, wie zum Beispiel der Systematik, dem Umfang oder dem Grad der Differenzierung usw..⁷

2.1.3.1 Unterscheidung nach Gegenstand

Die Personalbeurteilung tritt in der betrieblichen Praxis, wie man auf Abbildung 2 sehen kann in drei unterschiedlichen Dimensionen auf. Die Leistungs- und die Potenzialbeurteilung sind hierbei die zwei wichtigeren Gegenstände der Beurteilung.



Abbildung 2: Dimensionen der Beurteilung⁸

- Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung beschäftigt sich mit der in einer bestimmten Periode erbrachten Leistung eines Mitarbeiters. Hierbei handelt es sich um die Ist-Leistung des Beschäftigten, welche in der Vergangenheit erbracht worden ist. Neben dem reinen Leistungsergebnis wird auch die Art und Weise und wie dieses Ergebnis zustande gekommen ist, berücksichtigt. Dies liegt der Annahme zugrunde, dass sich das Verhalten eines Mitarbeiters

⁷ Vgl. Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (12. Auflage), Seite 251 ff.

⁸ Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 164

nachhaltig auf das Leistungsergebnis auswirken kann. Voraussetzungen für ein bestimmtes Leistungsverhalten sind die Fähigkeit und die Bereitschaft zu deren Erbringung.

Fähigkeit zu Leistung: Ausbildung, Erfahrung

Bereitschaft zur Leistung: Prämiensystem als Leistungsanreiz, Wille

In der Praxis werden Mitarbeiterbeurteilungen häufig als Hilfsmittel einer "faireren" Lohn und Gehaltsfindung, sowie zur Motivation und Förderung der Mitarbeiter eingesetzt.⁹

- Potenzialbeurteilung

Die Potenzialbeurteilung beschäftigt sich im Vergleich zur Leistungsbeurteilung nicht mit der Vergangenheit sondern mit der Zukunft. Hierbei geht es um die Eignung eines Mitarbeiters für zukünftige Aufgaben und die Möglichkeiten seiner individuellen beruflichen Weiterentwicklung. Hierbei wird auf Basis der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen eine mögliche Prognose über zukünftige Leistungen und Verhaltensweisen erstellt. Eingesetzt wird die Potenzialbeurteilung häufig bei vakanten Stellen, Besetzungsentscheidungen und Freistellungsüberlegungen.¹⁰

Kriterien zur Potenzialermittlung:

- | | |
|-------------------------|--|
| - Auffassungsgabe | - Lernfähigkeit |
| - Belastbarkeit | - Neigungen des Mitarbeiters |
| - Durchsetzungsvermögen | - Selbständigkeit |
| - Initiative | - Unternehmerisches Denken und Handeln |
| - Kooperationsfähigkeit | - Urteilsfähigkeit |

⁹ Vgl. Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 164

¹⁰ Vgl. Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 164f.

- Persönlichkeitsbeurteilung

Die Persönlichkeitsbeurteilung zielt auf die Bewertung der Persönlichkeit eines Mitarbeiters ab. In der Praxis findet diese Beurteilung aber wenig Anwendung, da ein direkter Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit eines Mitarbeiters und seiner Leistungserfüllung nicht nachgewiesen werden kann. Es bedarf für die Persönlichkeitsbeurteilung außerdem ein hohes Maß an psychologischen Sachverstand, um Mitarbeiter hinsichtlich ihrer persönlichen Fähigkeiten einschätzen zu können. Hierzu zählen Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Umgangsformen, Loyalität usw.

2.1.3.2 Unterscheidung der Systematik

- Systematische Beurteilung

Im Beurteilungssystem sind alle wesentlichen Merkmale der Beurteilung gegeben, wie zum Beispiel des Beurteilungsverfahrens, der Beurteilungskriterien und des Beurteilungsmaßstabes. Hierbei wird auch von der gebundenen Beurteilung gesprochen, welche in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnt, dadurch dass eine geringe Subjektivität entsteht und die Mitarbeiter einfacher zu vergleichen sind.

- Systemlose Beurteilung

Bei der Systemlosen Beurteilung wird dem Beurteiler bezüglich des Beurteilungsmaßstabes, des Beurteilungsverfahrens und der Beurteilungskriterien die Wahl gelassen. Deshalb wird sie auch als freie Beurteilung bezeichnet. Hierbei kann natürlich ein individuelleres Bild entstehen, als bei der gebundenen Beurteilung, aber dafür ist sie weniger vergleichbar.

2.1.3.3 Unterscheidung der Regelmäßigkeit

- Regelmäßige Beurteilung

Bei der regelmäßigen Beurteilung geht es wie der Name schon sagt, um eine Beurteilung in geregelten Zeitabständen (jährlich, zweijährlich, halbjährlich usw.). Dadurch lässt sich stets relativ aktuell sehen, "wo der Mitarbeiter steht" und ob er unter- oder überfordert ist. Dies ermöglicht ein schnelles Eingreifen in Form von Aufgabenveränderungen oder Personalentwicklungsmöglichkeiten.

- Anlassbedingte Beurteilung

Die Anlassbedingte Beurteilung ist nicht so einheitlich aufgebaut, wie die regelmäßige Beurteilung. Diese ist nämlich wie der Name schon sagt, für den jeweiligen Anlass angepasst, wie z.Bsp.:

- Ablauf einer Probezeit
- Wunsch eines Zwischenzeugnisses
- Versetzung, Beförderung
- Ausscheiden aus dem Unternehmen

2.1.3.4 Unterscheidung der Kriterien

- Quantitative Beurteilung

Hierbei wird ausschließlich mit quantitativen Kriterien zur Leistungsbeurteilung gearbeitet. Dabei wird vornehmlich die Leistungsmenge der Mitarbeiter in die Beurteilung eingepflegt, diese könnten die Zahl der bearbeiteten Vorgänge, die Höhe des erreichten Umsatzes oder der erreichte Leistungsgrad sein.

- Qualitative Beurteilung

Qualitative Merkmale werden hier bei der Leistungsbeurteilung verwendet. Führungsverhalten, Auffassungsgabe, Zuverlässigkeit oder der erreichte Leistungsgrad sind ein paar Beispiele für diese Form der Beurteilung.

2.1.3.5 Unterscheidung nach dem Grad der Differenzierung

- Summarische Beurteilung

Bei der summarischen Beurteilung wird die Gesamtleistung des Beschäftigten betrachtet, es erfolgt keine Betrachtung einzelner Leistungen/ Potenziale.

- Analytische Beurteilung

Die analytische Beurteilung bezieht sich nur auf einzelne Kriterien. Das Gesamtergebnis ergibt sich über die Ermittlung einer Wertsumme aller Beurteilungskriterien.

2.1.3.6 Unterscheidung nach Umfang

- Einzelbeurteilung

Diese ergeben sich meistens aus besonderen Anlässen, wie z.Bsp. Versetzung, Beförderung oder wegen einer Anfrage zum Zwischenzeugnis. Die Einzelbeurteilung bezieht sich auch bloß auf den einzelnen Mitarbeiter.

- Gesamtbeurteilung

Bei der Gesamtbeurteilung werden alle Beschäftigten des Unternehmens oder eine bestimmte Organisationseinheit beurteilt.

2.1.4 Träger der Personalbeurteilung

Üblicherweise werden in der Personalbeurteilung die Mitarbeiter beurteilt. Dies geschieht in der Regel durch den direkten Vorgesetzten, denn sie haben die Möglichkeit, das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter umfassend einzuschätzen. Es kommen aber auch noch andere Personengruppen infrage, die mit dem Beurteilten ständig in Kontakt stehen und diesen Vergleichsweise zuverlässig beurteilen können:¹¹

1. die Vorgesetzten
2. seine Kollegen,
3. seine Mitarbeiter
4. Kooperations- oder Projektpartner im eigenen Unternehmen,
5. Kunden und/oder Zulieferer und schließlich
6. die oder der Beurteilte selbst.

Auf die Selbstbeurteilung, die Kollegenbeurteilung, die Vorgesetztenbeurteilung und das 360° Feedback möchte ich in den nächsten Abschnitt nochmal genauer eingehen.

¹¹ Vgl. Scherm, Sagers (2002): 360° Feedback (1. Auflage); Seite 1 f.

2.1.4.1 Die Selbstbeurteilung

Bei der Selbstbeurteilung beurteilt sich jeder Mitarbeiter selbst. Diese Beurteilung ist von der individuellen Selbstwahrnehmung sehr stark beeinflusst und deshalb auch in der Praxis eher unüblich. Mitarbeiter hegen nämlich eher eine Tendenz zur Milde und gewichten andere Kriterien stärker (soziale Kompetenz), als Vorgesetzte bei denen eher der Leistungserfolg bedeutsamer ist.

Viele Arbeitgeber laden aber mittlerweile Beschäftigte dazu ein, Beurteilung über sich selbst zu erstellen. Bei diesem Verfahren wird natürlich ein Rahmen festgelegt, damit identische Bewertungsskalen und Bewertungsgrundlagen zugrunde liegen. So kann es beim Beurteilungsgespräch zum Abgleich zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten kommen. Das hat den Vorteil, dass man weiß was auf einen zukommt und dadurch an Sicherheit gewinnt.¹²

2.1.4.2 Die Kollegenbeurteilung

Die Kollegenbeurteilung wird auch die Gleichgestelltenbeurteilung genannt, weil man von einem hierarchisch gleichgestellten Kollegen beurteilt wird, welcher ein ähnliches Aufgabenfeld hat. Hier besteht der Vorteil darin, dass die Kollegen den Mitarbeiter gut einschätzen und beobachten können.¹³

Die Gründe für die bislang geringe Verbreitung der Kollegenbeurteilung in der Praxis sind:

- mangelnde Fähigkeiten zur differenzierten Beurteilung
- Unkollegialität
- Belastung des Arbeitsklimas durch Gefühl ständiger Kontrolle
- Beeinflussung der Beurteilung durch personelle Beziehungen wie Rivalität oder Kontrolle

¹² Vgl. Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 174

¹³ Vgl. Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (12. Auflage), Seite 250

2.1.4.3 Vorgesetztenbeurteilung

Die Beurteilung erfolgt bei dieser Variante durch die unterstellten Mitarbeiter, die sich dabei auf das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit mit der Führungskraft bezieht. In der Abbildung 3 sehen wir, dass der Vorgesetztenbeurteilung eine erhebliche Skepsis entgegengebracht wird.

Pro und Contra Vorgesetztenbeurteilung	
Pro-Argumente	Contra-Argumente
<ul style="list-style-type: none"> ■ Frühwarnsystem für Führungsfehler ■ Frühzeitige Kenntnis von Schwachstellen im Führungsverhalten ■ Konkrete Ansatzpunkte für die Verhaltensänderung und gezielte Einleitung von Schulungsmaßnahmen ■ Verbesserung der Führungsqualität des Vorgesetzten ■ Verbesserung der Selbsteinschätzung der Vorgesetzten ■ Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ■ Informationen über den tatsächlich praktizierten Führungsstil im Unternehmen ■ Mitarbeiter gestalten Führungsbeziehungen aktiv mit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unzureichende Akzeptanz durch die Vorgesetzten ■ Angst vor negativen Konsequenzen in der beruflichen Weiterentwicklung auf Seiten der Vorgesetzten ■ Annahme, dass die Mitarbeiter nicht die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Durchführung der Beurteilung besitzen ■ Fehler in der Anwendung durch Mitarbeiter ■ Unstimmigkeit der Vorgesetztenbeurteilung mit den vorhandenen Organisationsstrukturen ■ Fehlende Fähigkeit des Vorgesetzten, Kritik zu ertragen

Abbildung 3: Pro und Contra Vorgesetztenbeurteilung¹⁴

Eine erfolgreiche Vorgesetztenbeurteilung kommt vor allem zustande, wenn eine offene Unternehmenskultur herrscht, Beurteiler regelmäßige Schulungen bekommen, die Anonymität gesichert wird, Rückmeldungen der Ergebnisse an der Vorgesetzten gehen, die Einleitung von Folgemaßnahmen stattfinden und es Zielvereinbarungen gibt.

¹⁴ Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 172

2.1.4.4 360°- Beurteilung

Die 360° Beurteilung wird auch 360° Feedback oder Rundumbeurteilung genannt. Gemeint ist damit ein Beurteilungssystem, bei denen eine Person von 4 unterschiedlichen Perspektiven beurteilt wird. Diese vier Beurteilungsgruppen sind wie auf Abbildung 4 zu sehen gewöhnlich die Vorgesetzten, gleichrangige Kollegen, Externe (z.B. Kunden oder Geschäftspartner), sowie nachgeordnete Mitarbeiter. Dieses Verfahren ist vor allem für die Beurteilung der Führungskräfte ausgerichtet. Wie man in der Abbildung 4 auch erkennen kann, spricht man von einem 270° Feedback, wenn nur 3 Beurteilungsgruppen beteiligt sind. Bei sogar nur zwei vorhandenen Gruppen handelt es sich um ein 180° Grad Feedback, wobei hier schon den Begriff Rundumbeurteilung wenig sinnvoll ist. Die 360° Beurteilung soll ehrlicher, objektiver und verlässlicher sein, als das Urteil eines einzelnen Beurteilers.¹⁵

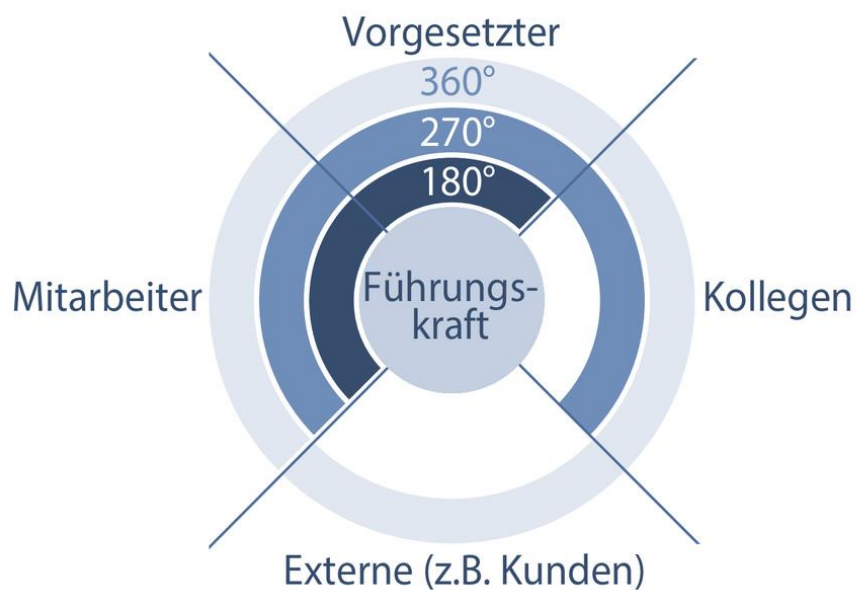


Abbildung 4: 360° Beurteilung¹⁶

¹⁵ Vgl. Harmut Laufer (2008): Personalbeurteilung im Unternehmen; Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis (1.Auflage); Seite 150 f.

¹⁶ Internet: https://www.rahe-consultants.com/s/cc_images/teaserbox_2461494537.jpg?t=1436293087; Stand: 02.01.2017

2.1.5 Häufigkeit der Personalbeurteilung

Innerhalb eines Jahres passieren erfahrungsgemäß sehr viele Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. Ein Mitarbeiter kann sich in diesem Zeitraum deutlich steigern, hinsichtlich der von ihm erbrachten Leistungen. Deshalb ist die regelmäßige Personalbeurteilung einmal pro Jahr unumgänglich. Innerhalb dieser 12 Monate kann sich nämlich auch die berufliche Perspektive geändert haben, Interessenschwerpunkte können verschoben sein oder die aktuellen Aufgaben sind einfach zu langweilig oder zur Routine geworden. Erfahrungsgemäß ist deshalb auch der Aufwand innerhalb der Führungsarbeit vertretbar. Die Beurteilung vorzubereiten und ordentlich durchzuführen kostet schließlich sowohl den Mitarbeitern als auch den Führungskräften Zeit.¹⁷

Es gibt in der Personalbeurteilung auch ein paar mögliche Anlässe, um eine Beurteilung außerhalb des jährlichen Rhythmus durchzuführen. Beispiele dafür wären:

- der Probezeit
- Versetzung
- Beförderung
- Höhergruppierung
- außerplanmäßige Entlohnungsanpassung
- zu erwartender Wechsel des Vorgesetzten
- besonderer Mitarbeiterwunsch

¹⁷ Vgl. Stöwe; Beenen (2013): Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung; Über 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen (4. Auflage); Seite 166

2.1.6 Beurteilungskriterien

Natürlich gehört die Festlegung, was genau beurteilt werden soll zu den wichtigsten Punkten des Beurteilungsverfahrens. Dabei werden Kriterien vorgegeben, inwiefern Aufgaben erfüllt oder Ziele erreicht sind. Mithilfe dieser Kriterien sollen die Perspektiven der verschiedenen Vorgesetzten auf Ihre zu beurteilenden Beschäftigten vereinheitlicht und damit wenigstens tendenziell vergleichbar werden.¹⁸

In Abbildung 5 sind ein paar Beurteilungskriterien aufgelistet, die in der betrieblichen Praxis häufig verwendet werden. Die dort aufgezeigten Merkmale sind komplett ohne die persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters.

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ▪ Arbeitsmenge | ▪ Lernbereitschaft |
| ▪ Arbeitsqualität | ▪ Lernfähigkeit |
| ▪ Ausdrucksfähigkeit | ▪ Motivation |
| ▪ Belastbarkeit | ▪ Organisation |
| ▪ Durchsetzungsfähigkeit | ▪ Pünktlichkeit |
| ▪ Engagement | ▪ Qualitätsbewusstsein |
| ▪ Entscheidungsfreude | ▪ Sauberkeit |
| ▪ Fachkönnen | ▪ Sorgfalt |
| ▪ Fachwissen | ▪ Teamfähigkeit |
| ▪ Flexibilität | ▪ Termineinhaltung |
| ▪ Initiative | ▪ Verantwortungsfreude |
| ▪ Kollegialität | ▪ Verantwortungsfähigkeit |
| ▪ Kommunikationsfähigkeit | ▪ Weiterbildungsverhalten |
| ▪ Kooperationsfähigkeit | ▪ Zielstrebigkeit |
| ▪ Kostenbewusstsein | ▪ Zusammenarbeit |
| ▪ Kundenorientierung | ▪ Zuverlässigkeit |

Abbildung 5: Beurteilungskriterien¹⁹

¹⁸ Vgl. Breisig (2012): Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen (1.Auflage); Seite 45 f.

¹⁹ Mentzel, Grotzfelt, Haub (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen (10. Auflage); Seite 180

2.1.7 Beurteilungsverfahren

Heutzutage ist der Gebrauch von freien Beurteilungen sehr gering, weil man erkannt hat, dass durch standardisierte Methoden deutlich bessere Beurteilungen zustande kommen. Diese werden als strukturierte, formalisierte oder gebundene Verfahren bezeichnet.²⁰

Im Einzelnen unterscheidet man:

- Skalenverfahren

Bei dem Skalenverfahren wird für jedes Beurteilungskriterium eine Beurteilungsskala vorgegeben. Der Beurteiler muss bei der Beurteilung bloß noch eine der vorgegebenen Skalenwerte ankreuzen, um auf diese Weise die Beurteilung zu dokumentieren. Diese Skalenarten können wir unterscheiden in Skalenwertbeschreibung, Nominalskala, numerische Skala und grafische Skala.

- Rangreihenverfahren

Das Rangreihenverfahren wird auch Rangfolgeverfahren genannt. Hier wird für jedes einzelne Beurteilungskriterium eine entsprechende Rangordnung der Mitarbeiter gebildet. Die Zuordnung erfolgt durch Paarvergleich und wird in eine Reihenfolge vom jeweils Besten zum jeweils Schlechtesten gebracht. Dieses Verfahren hat jedoch auch seine Schwächen, da man nicht weiß, wie groß die Unterschiede am Ende zwischen den nebeneinanderliegenden Mitarbeitern sind.

.

- Vorgabevergleichsverfahren

Beim Vorgabevergleichsverfahren benötigt man quantitative Ziele für jedem Mitarbeiter. Somit ist die Beurteilung der Beschäftigten anhand der Erreichung der vorgegebenen Ziele möglich. Hierbei dienen Prozentangaben die Beurteilungsstufen für die Zielerreichung. Bei 100 Prozent hat man sein vorgegebenes Ziel vollständig erreicht. Dementsprechend hat man bei unter 100 Prozent sein Ziel unterschritten und bei über 100 Prozent sein Ziel übererfüllt.

²⁰ Vgl. Fritz Bisani (1995): Personalwesen und Personalführung (4. Auflage), Seite 376 f.

2.1.8 Das Beurteilungsgespräch

Der Beurteilung sollte sich das Beurteilungsgespräch anschließen. Hier kann es zur Erläuterung der Schwachpunkte und zur Motivation der Leistungssteigerung des Beurteilten kommen. In Abbildung 6 sehen wir, wie so ein Beurteilungsgespräch ablaufen sollte und was es bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Aufbereitung des Gespräches zu beachten gilt.

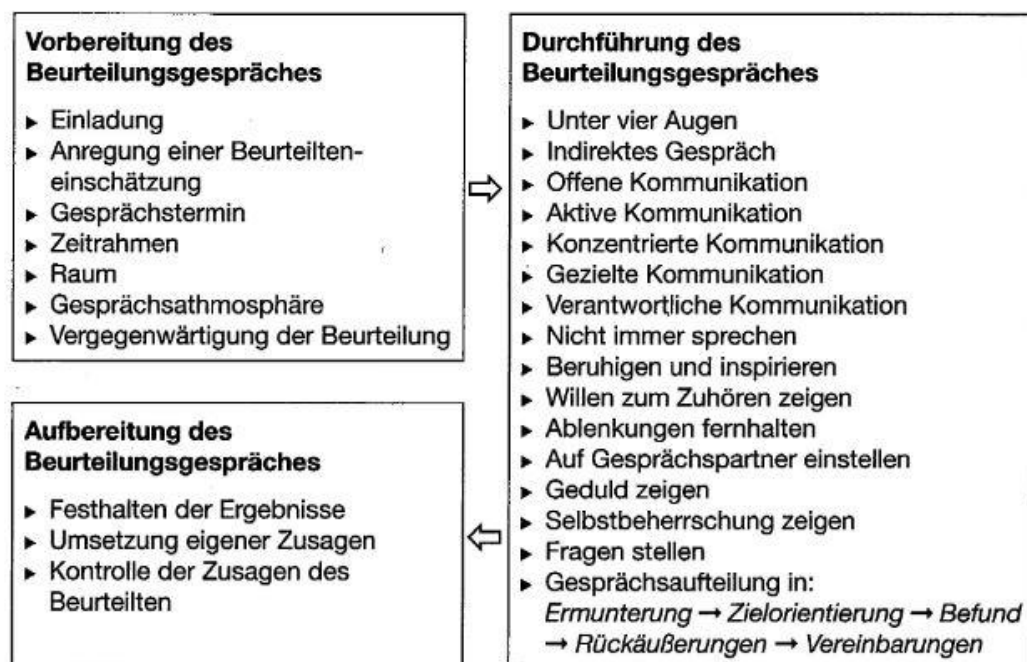


Abbildung 6: Beurteilungsgespräch²¹

²¹ Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (12. Auflage), Seite 263

2.1.9 Beurteilungsfehler

In die Beurteilung, die üblicherweise vom Vorgesetzten vorgenommen wird, schleichen sich immer wieder Beurteilungsfehler ein. Damit diese möglichst angemessen und unparteiisch durchgeführt werden kann, sollte jeder Beurteiler darauf achten, folgende Beurteilungsfehler zu vermeiden:²²

- Haloeffekt

Hier schließt der Beurteiler von einem wesentlichen Merkmal der Beurteilten auf alle oder viele Kriterien.

- Egozentriefehler

Beim Egozentriefehler geht der Beurteiler von sich selbst aus. Er vergisst dabei aber die unterschiedliche Ausbildung und Erfahrung des Beurteilten.

- Belastungsfehler

Belastungsfehler passieren, wenn man an einem Arbeitstag zu viele Beurteilungen erstellt.

- Ideologiefehler

Wenn ein anderer Mitarbeiter die gleichen Ideologien und Wertevorstellungen, wie der Beurteiler hat, wird er mitunter deswegen begünstigt.

- Projektionsfehler

Der Beurteiler projiziert seine eigenen Stärken und Schwächen auf den zu beurteilenden Mitarbeiter.

- Übernahmefehler

Beim Übernahmefehler werden die alten Beurteilungen übernommen, obwohl sich der Beurteilende zwischenzeitlich positiv oder negativ verändert hat.

²² Vgl. Klaus Olfert (2006): Personalwirtschaft; Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft (12. Auflage), Seite 262 f.

3 Praktischer Teil

In den praktischen Teil meiner Bachelorarbeit möchte ich mich mit der Wirkung der Personalbeurteilung auf Mitarbeiter beschäftigen. Dies habe ich mithilfe einer Online-Umfrage durchgeführt.

3.1 Zielsetzung der Umfrage

Die Online-Umfrage verfolgt das Ziel zu erfahren, wie der Mitarbeiter auf die Personalbeurteilung reagiert. Die meisten von uns hatten sicherlich schon mal ein Personalbeurteilungsgespräch, aber wie wirkt dieses Instrument der Personalführung auf die Mitarbeiter? Dabei verfolgt der Fragebogen die Absicht Verbesserungsvorschläge für Mitarbeiter und Unternehmen hervorzubringen, welche dann im Kapitel 4 angesprochen werden.

3.2 Aufbau der Umfrage

Der Online-Fragebogen besteht aus 8 Seiten, welche unterschiedlich strukturiert sind.

Auf **Seite 1** werden die Teilnehmer gebeten den folgenden Fragebogen vollständig auszufüllen und es wird Ihnen für ihre Teilnahme gedankt. Hier wird auch erstmals das Thema der Personalbeurteilung erwähnt.

Nach der Einleitung kommen auf **Seite 2** auch schon die ersten allgemeinen Fragen, die sich auf das Alter und Geschlecht beziehen.

Anschließend werden auf **Seite 3** die Teilnehmer gefragt, ob es in Ihrem Arbeitsleben schon jemals zu einer mündlichen Personalbeurteilung gekommen ist. Antworten diese mit "Ja" kommen Sie auf **Seite 4**, antworten sie mit "Nein" werden sie auf **Seite 7** weitergeleitet.

Auf den **Seiten 4 bis 6** sollen die Beurteilten sich mit Ihrer letzten Personalbeurteilung beschäftigen und einen Ausblick geben, wie diese in ihren Unternehmen abläuft.

Zusätzlich wird hier nach den Verbesserungswünschen der Teilnehmer gefragt. Anschließend wird man auf Seite 8 weitergeleitet.

Auf der **Seite 7** werden die Teilnehmer gefragt, wie sie sich die mündliche Personalbeurteilung durch einen Vorgesetzten vorstellen. Außerdem wird erfragt, ob sie sich für die Zukunft gerne eine Beurteilung wünschen und wie diese aussehen soll.

Abschließend wird auf **Seite 8** allen Teilnehmern für ihre freiwillige Teilnahme und das vollständige Ausfüllen der Umfrage gedankt.

3.3 Publikation der Umfrage

Ich habe mich für einen Online-Fragebogen entschieden, aufgrund der guten Erreichbarkeit der Teilnehmer und der einfachen Datenerfassung. Die Umfrage habe ich auf der Internetseite www.soscisurvey.de erstellt. Nachdem ich mir Gedanken über den Inhalt und die Durchführung der Befragung gemacht hatte, erstellte ich den Onlinefragebogen. Bevor ich den Fragebogen veröffentlichte, bat ich Herr Dr. Schumann mithilfe des Pretest sich ein abschließendes Bild zu machen. Als letzte Fehler beseitigt waren, veröffentlichte ich die Umfrage vom 28.11 bis zum 5.12.2016 auf meinem Facebook Profil. Ich entschied mich für das Medium Facebook, da man so in relativ kurzer Zeit viele Menschen erreichen kann.

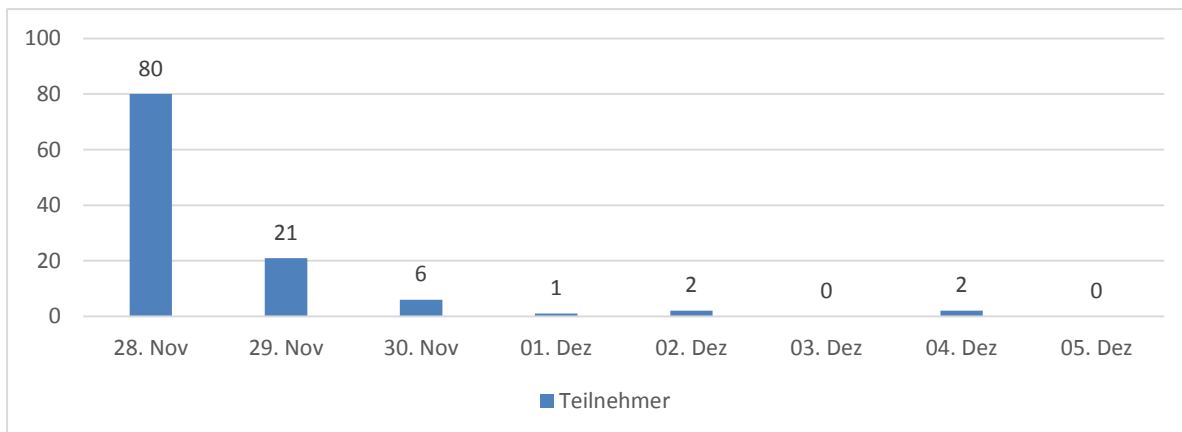


Abbildung 7: Rücklaufstatistik des Onlinefragebogens

In Abbildung 7 sieht man, wann wie viel Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen haben. Am Datum der Veröffentlichung war die Teilnehmerzahl natürlich am höchsten, dann ging diese langsam zurück, bis am 05.12.2016 der Online-Fragebogen für abgeschlossen erklärt wurde. Ich habe die Umfrage am 05.12 offline gestellt, da aufgrund des Datums der Veröffentlichung keine weiteren Teilnehmer zu erwarten waren.

3.4 Online Fragebogen Auswertung

3.4.1 Seite 1

Auf Seite 1 des Online Fragebogens wird der Teilnehmer begrüßt und in das Thema eingeführt. Gleichzeitig bedanke ich mich im Voraus für die Teilnahme an der Umfrage, da dies keineswegs selbstverständlich ist und alle Teilnehmer freiwillig mitgemacht haben.

3.4.2 Seite 2

1. „Sind Sie männlich oder weiblich?“²³

- weiblich
- männlich

Diese Frage gehört zu den allgemeinen Fragen und wird uns am Ende zeigen, wie unterschiedlich Männer und Frauen auf die Personalbeurteilung reagieren.

Auswertung:

Von insgesamt 112 Teilnehmern haben 53 Frauen und 59 Männer an der Online-Umfrage teilgenommen. Das entspricht einer Frauenquote von 47 %, während die Männer mit 53 Prozent stärker vertreten waren.

2. In welcher Altersspanne befinden Sie sich?²⁴

- 16- 20
- 21- 30
- 31- 50
- 51- 65

In unserem langen Arbeitsleben befinden wir uns häufig in unterschiedlichen Situationen, welche auch vom Alter abhängen. Deshalb beschäftigt sich die Frage 2 mit dem Alter der Teilnehmer. Das Alter habe ich hier in 4 unterschiedliche Lebensabschnitte aufgeteilt.

²³ Siehe Anhang, Teil 1; Seite II

²⁴ Siehe Anhang, Teil 1; Seite II

Ein 16 bis 20 jähriger hat nämlich einen ganz anderen Bezug zur Personalbeurteilung, als ein 51 bis 65 jähriger, der wahrscheinlich schon viele Jahre im Berufsleben steht. Gerade für junge Arbeitnehmer ist die Personalbeurteilung noch ein besonderer Anlass, wie das Probezeit- oder Übernahmegespräch. Der Nachfragestopp im Alter von 65 wurde bewusst gewählt, da das letzte Beurteilungsgespräch mit dem Vorgesetzten nicht zu lange her sein sollte.

Auswertung:

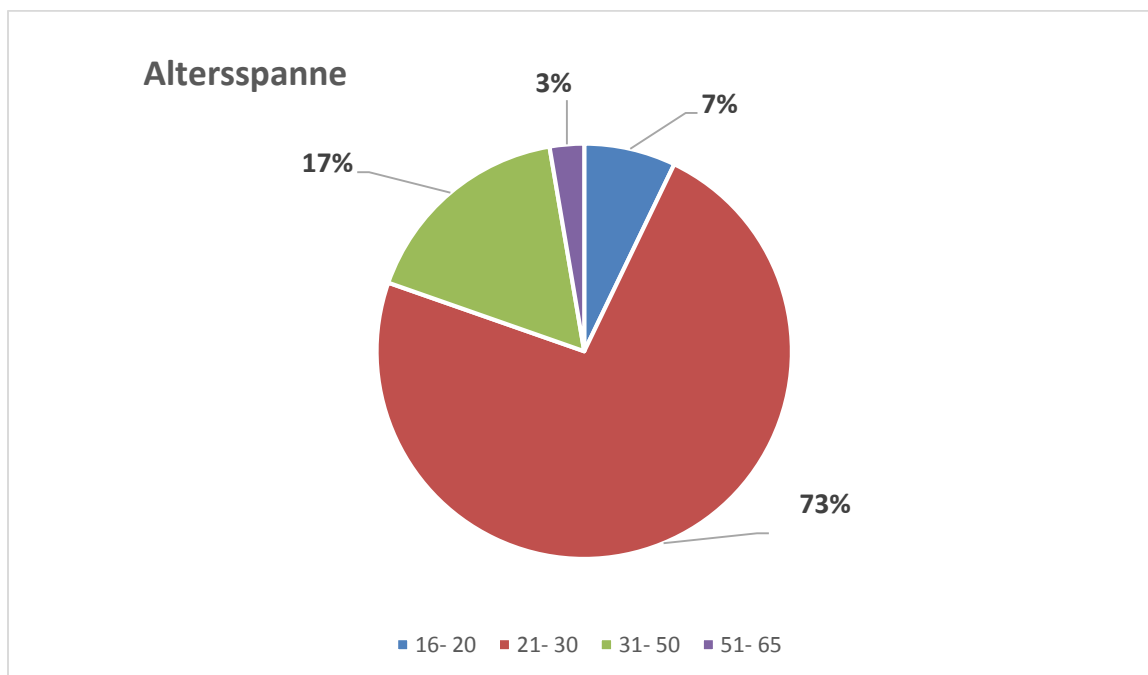


Abbildung 8: Altersspanne

Im Alter von 21 bis 30 Jahren haben 82 Personen an der Umfrage teilgenommen. Ein Grund für die hohe Teilnehmerzahl in diesem Altersbereich ist sicherlich, dass in den eingestellten Medien vorwiegend junge Leute aktiv sind. Bei den 31 bis 50 jährigen gab es 19 Teilnehmer, gefolgt von den 16 bis 20 jährigen mit 8 Teilnehmern. Am wenigsten Beteiligung gab es bei den Mitarbeitern, welche sich im Alter von 51 bis 65 befinden.

3.4.3 Seite 3

3. „Kam es in Ihrem Arbeitsleben jemals zu einer mündlichen Personalbeurteilung durch einen Vorgesetzten? Es ist hierbei egal, ob als Festangestellter, als Praktikant oder als Auszubildender“²⁵

- Ja
- Nein

Diese Frage ist für den weiteren Verlauf der Umfrage äußerst wichtig. Denn wenn der Befragte mit „Ja“ antwortet, so geht es für ihn in der Umfrage auf Seite 4 weiter, wo sich die Fragen auf sein letztes Personalbeurteilungsgespräch beziehen. Wählt er jedoch die Option „Nein“ kommt er zur Seite 7, welche sich mit seinen Vorstellungen und Erwartungen an ein zukünftiges Personalbeurteilungsgespräch beschäftigt.

Auswertung:

Bei dieser Frage haben 83 % der Befragten angegeben, schon einmal in ihrem Arbeitsleben eine Vorgesetztenbeurteilung erhalten zu haben. Von 112 Teilnehmern wurden also 93 Leute in einem solchen Gespräch beurteilt und 19 Leute haben noch nie Erfahrungen damit gemacht. Folglich haben 17 % der Leute mit Nein geantwortet.

Welche Altersgruppe hat am häufigsten mit Nein geantwortet?

16-20 Jahre= 3 Teilnehmer; 21-30 Jahre= 12 Teilnehmer; 31-50 Jahre= 3 Teilnehmer; 51-65 Jahre= 1 Teilnehmer

Sehen wir uns die absoluten Zahlen an, könnte man vermuten, dass die 21 bis 30-jährigen häufig noch nicht mit einem Mitarbeiterbeurteilungsgespräch konfrontiert wurden. Bedenkt man jedoch Frage 2, kann dieser Wert auch mit der erhöhten Teilnahme der Befragten zusammenhängen.

²⁵ Siehe Anhang, Teil 1; Seite II

3.4.4 Seite 4

Seite 4 startet mit der Information dass sich die nachfolgenden Fragen alle auf das letzte Personalbeurteilungsgespräch mit dem Vorgesetzten berufen. Hierbei ist auch zu beachten, dass alle Fragen aus der Sicht des Beurteilten zu beantworten waren.

4. „Gibt es bei Ihnen eine regelmäßige Personalbeurteilung, wenn ja wie oft?“²⁶

Pro Monat/ Quartal/ Halbjahr/ Jahr/ über mehrere Jahre hinweg/ Nein

Diese Frage soll als Information dienen, wie ernst es Unternehmen mit der Personalbeurteilung ist und wie häufig diese stattfindet.

Auswertung:

Von 93 Befragten haben hier 4,3% einmal im Monat eine Beurteilung, dicht gefolgt von 9,6% welche pro Quartal eine gibt. Darauf folgen 16,1% der Befragten, welche einmal pro Halbjahr ein Beurteilungsgespräch haben und 35,5% jener die einmal im Jahr beurteilt werden. Über mehrere Jahre hinweg ein Gespräch haben 9,7% der Teilnehmer.

Hierbei wird erstmals ersichtlich, wo die vorhandenen Potenziale der Unternehmen liegen, wenn 24,7% und damit fast jeder vierte der Befragten keine regelmäßige Beurteilung Ihrer Leistungen bekommen.

5. „Wie viele Personen außer Ihnen haben an Ihrer letzten Personalbeurteilung teilgenommen?“²⁷

- 1 Person
- 2 bis 3 Personen
- 4 < Personen

Nach dieser Frage soll ersichtlich werden, wie viele Personen an einer Personalbeurteilung teilnehmen, außer dem Beurteilten selbst.

²⁶ Siehe Anhang, Teil 1; Seite III

²⁷ Siehe Anhang, Teil 1; Seite III

Auswertung:

60 Teilnehmer haben angegeben, dass das Personalbeurteilungsgespräch nur mit einer Person stattfand. Das entspricht einem Prozentualen Anteil von 64,5%, direkt gefolgt von 30% der Befragten, die ein Gespräch mit 2 oder 3 Personen hatten. Zu guter Letzt hatten 5,5% der Teilnehmer ein Gespräch mit 4 oder mehr Personen.

Das mehrere Personen bei einem Mitarbeitergespräch dabei sind, ist gar nicht so ungewöhnlich. Im Beurteilungsgespräch kommt es häufig vor, dass neben dem direkten Vorgesetzten auch jemand von der Personalabteilung oder ein Mitglied des Betriebsrats anwesend sind.

6. „Gab es weitere Quellen die für eine Personalbeurteilung hinzugezogen wurden? (Mehrfachauswahl möglich)“²⁸

- Nein ich wurde nur durch mein(e) Vorgesetzten beurteilt
- Selbstbeurteilung durch mich
- durch Dritte z.B Kunden
- Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
- Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)
- *Textfeld zum selber verfügen*

Das Motiv hinter dieser Frage lautet, wer die Träger der Personalbeurteilung in der Praxis sind. Diese habe ich schon im theoretischen Teil unter Punkt 2.1.4. näher erläutert.

Auswertung:

Insgesamt wurden durch die Mehrfachauswahl 131 Optionen ausgewählt. Die Quelle „Textfeld zum selber verfügen“, die bei den Antwortmöglichkeiten benannt wurde, hat niemand ausgewählt. Es wurde 52-mal die reine Vorgesetztenbeurteilung markiert, welche dicht gefolgt von der Selbstbeurteilung mit 34 Markierungen ist. Dass die Selbstbeurteilung so oft angeklickt wurde, zeigt dass die Mitarbeiter wissen wollen, was in einer Personalbeurteilung auf sie zukommt, um dadurch an Sicherheit zu gewinnen. Durch Kunden wurden schon 7 Teilnehmer beurteilt. Die Beurteilung durch Gleichgestellte wurde 22-mal ausgesucht und die 360°- Beurteilung hat 16 Markierungen erhalten.

²⁸ Siehe Anhang, Teil 1; Seite III

7. „Wie gut haben sie sich auf die Personalbeurteilung vorbereitet?“²⁹

gar nicht/ mangelhaft/ ausreichend/ befriedigend/ gut/ sehr gut

Bei dieser Frage soll der zu Beurteilende selber reflektieren, wie sehr er sich auf sein Personalbeurteilungsgespräch vorbereitet hat, um eventuelle Forderungen seinerseits zu untermauern.

Auswertung:

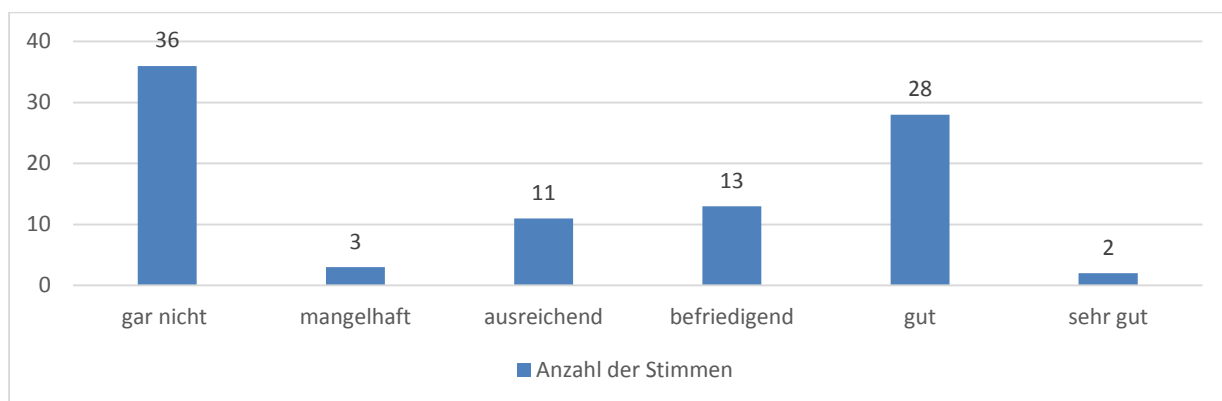


Abbildung 9: Vorbereitung auf das Personalgespräch

Von unseren 93 Teilnehmern haben 38,7% angegeben sich gar nicht auf ein Personalbeurteilungsgespräch vorzubereiten. Hier ergibt sich rechnerisch auch kein Unterschied, ob dieser männlich oder weiblich ist und in welcher Altersspanne er sich gerade befindet. Hier wird ein deutliches Entwicklungspotenzial für die Mitarbeiter selber deutlich, um bessere Argumente für die eigenen Ziele in der Firma parat haben zu können.

8. „Wie haben Sie sich vor Ihrem letzten Personalgespräch gefühlt?“³⁰

- Ängstlich
- Verunsichert
- Gleichgültig
- Gut
- Euphorisch

Diese Frage sollte dabei helfen herauszufinden, wie sich ein Mitarbeiter vor dem Personalbeurteilungsgespräch fühlt.

²⁹ Siehe Anhang, Teil 1; Seite III

³⁰ Siehe Anhang, Teil 1; Seite IV

Auswertung:

Bei dieser Frage haben 5 Teilnehmer angegeben sich ängstlich zu fühlen. Hier könnte die Angst vor einer negativen Beurteilung eine Rolle spielen, welche den Jobverlust bedeuten könnte. Von diesen 5 Personen waren sogar 4 Teilnehmer "befriedigend bis gut" auf das Gespräch vorbereitet und trotzdem hatten sie Furcht vor Ihrer Beurteilung. Auch ein interessanter Aspekt ist, dass dies alles Frauen angegeben haben, die zwischen 16 und 30 Jahre alt sind. Den Punkt „verunsichert“ haben 21 Teilnehmer angekreuzt, dicht gefolgt von „gleichgültig“ mit 17 Stimmen. 50 Befragte haben angekreuzt, dass sie sich vor Ihrer mündlichen Personalbeurteilung gut fühlen. Niemand hat angekreuzt sich vorher "euphorisch" zu fühlen. Von den 50 Teilnehmern, welche sich davor gut gefühlt haben, waren 20 darauf gut vorbereitet und einer sehr gut (5- ausreichend/ 1- mangelhaft/ 16-gar nicht).

3.4.5 Seite 5

9. „Gibt es Zielvereinbarungen, welche sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen müssen?“³¹

- Ja
- Nein

Zielvereinbarungen sollen eigentlich motivierend auf Mitarbeiter wirken, wenn sie Ihre Ziele realistisch erreichen können. Somit erhalten sie ein Gefühl der Bestätigung. Deshalb beschäftigt sich die Frage damit, ob es denn generelle Zielvereinbarungen im Unternehmen der Teilnehmer gibt.

Auswertung:

Hier haben 46 Befragte mit Ja geantwortet, während es bei 47 Befragten keine Zielvereinbarungen gab. Bei Letzteren bringt es den Nachteil mit sich, dass die Leistungen der Mitarbeiter nicht genau mess- und nachvollziehbar sind. Das erschwert der Belegschaft die notwendige Selbsteinschätzung, wie es mit einer Beförderung oder Gehaltserhöhung aussieht. Den Führungskräften fehlt ohne Zielvereinbarungen eine gute Basis für die Beurteilung nachgeordneter Mitarbeiter.

³¹ Siehe Anhang, Teil 1; Seite V

10. „Welche dieser Kriterien waren Grundlage in Ihrem Mitarbeitergespräch?“³²

- Zielvereinbarungen
- Beurteilung erzielten Erfolgs
- Beurteilung der erbrachten Leistungen
- Ihre Motivation
- Aufstiegschancen im Unternehmen
- Verhalten und Umgang mit Menschen
- Ihr Wohlbefinden
- *Textfeld zum selber verfügen*

In einer Beurteilung gibt es viele Kriterien doch welche von Ihnen werden am häufigsten in der Praxis angewandt!? Dies versuchte ich mit dieser Frage zu beantworten.

Auswertung:

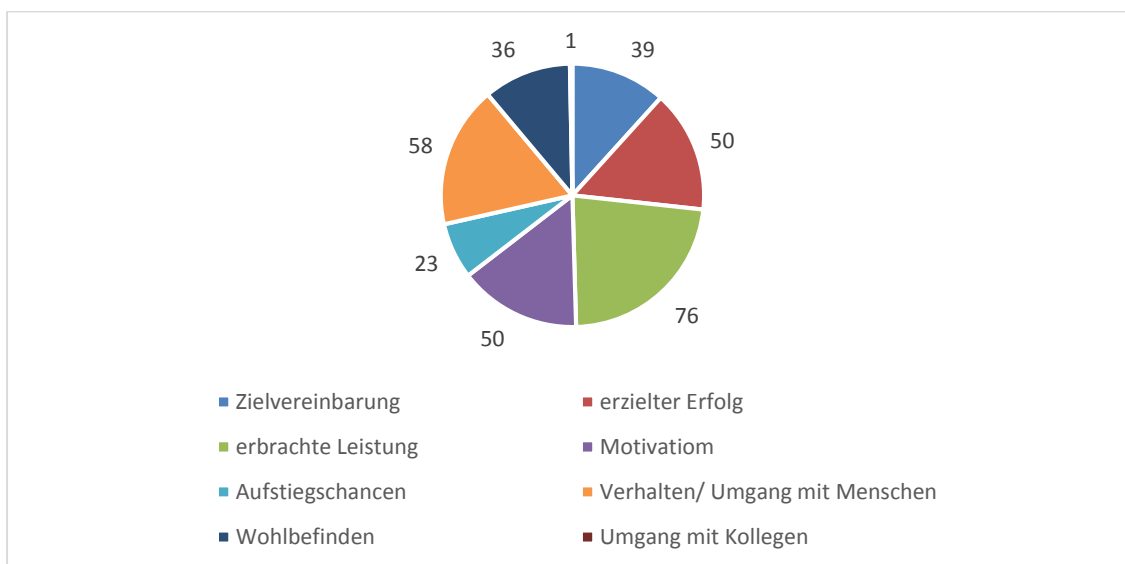


Abbildung 10: Grundlegende Kriterien im Mitarbeitergespräch

Bei dieser Frage hat jeder Teilnehmer 3,5 Antworten markiert, sodass insgesamt 333 Markierungen getätigt worden. Das häufigste Kriterium in einem Mitarbeitergespräch war mit 76 Stimmen die erbrachte Leistung. Nach diesem Themengebiet scheint der Umgang und das Verhalten eine ganz wichtige Rolle in der Beurteilung zu spielen. Der Text zum selber ausfüllen wurde auch einmal benutzt, deshalb wurde der Umgang mit den Kollegen als Kriterium hinzugefügt.

³² Siehe Anhang, Teil 1; Seite V

11. „Hat Ihnen Ihre Vorbereitung auf das Gespräch Sicherheit gegeben?“³³

Ich habe mich nicht vorbereitet/ überhaupt nicht/ kaum/ teils-teils/ Im Großen und Ganzen/ vollkommen

Diese Frage versucht aufzuzeigen, inwiefern eine Vorbereitung auf die mündliche Personalbeurteilung hilfreich ist.

Auswertung:

Hier gaben 45 Prozent an sich gar nicht vorzubereiten, was sich fast mit der Frage 7 deckt, wo dies 38,7 Prozent der Befragten behaupteten. Niemand gab an, dass ihn eine Vorbereitung gar nicht genutzt hat, was den Stellenwert einer optimalen Vorbereitung untermauert. 8,6% gaben "Vollkommen" an, gefolgt von 21,5% die angaben, dass es ihnen im "Großen und Ganzen" nütze, während 18,3% die Vorbereitung schon nur noch "teils-teils" genutzt hat. Die Option "kaum" wurde nur von 6,4% der Befragten markiert.

12. „Bewerten Sie ihre letzte mündliche Personalbeurteilung anhand der folgenden Kategorien. Womit waren Sie zufrieden und womit waren Sie eher unzufrieden?“³⁴

Wertung: unzufrieden/ weniger zufrieden/ zufrieden/ sehr zufrieden/ vollkommen zufrieden

Kategorien:

- Ihren Anteil am Gespräch
- Dauer des Gesprächs
- Fairness der Beurteilung
- Fachlichen Kompetenzen
- Methodischen Kompetenzen
- Gesprächsklima
- Vorbereitung der Geschäftspartner
- Ihrem Beurteiler(n)
- Getroffene Vereinbarungen

Bei dieser Frage soll der Teilnehmer anhand der vorgegeben Kategorien seine Zufriedenheit über seine letzte Personalbeurteilung offenlegen. Ziel dieser Frage ist es herauszufinden, wo sich die meisten Verbesserungspotenziale für Unternehmen befinden.

³³ Siehe Anhang, Teil 1; Seite V

³⁴ Siehe Anhang, Teil 1; Seite V

Auswertung:

	unzufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	vollkommen zufrieden
Anteil am Gespräch	1	9	48	27	8
Dauer des Gesprächs	2	7	42	36	6
Fairness der Beurteilung	0	11	33	32	17
Fachliche Kompetenzen	1	8	28	41	15
Methodische Kompetenzen	5	14	33	31	10
Gesprächsklima	3	5	34	30	21
Vorbereitung der Geschäftspartner	1	7	39	33	13
Ihrem Beurteiler	0	8	30	38	17
getroffene Vereinbarungen	0	4	43	40	6

Tabelle 1 : Zufriedenheit der Beurteilung

Das letzte mündliche Beurteilungsgespräch der Teilnehmer lässt diese überwiegend zufrieden bis sehr zufrieden wirken, wie man anhand Tabelle 1 feststellen kann. Ebenfalls kann man eine gewisse Zufriedenheit der Beurteilten mit der Art und Weise der Beurteiler feststellen. Die methodischen Kompetenzen fallen bei den unzufrieden Beurteilungen am meisten ins Gewicht. Die Anwendung von Problemlösetechniken kann äußerst hilfreich sein, deshalb sollten die Unternehmen ihre Beurteiler dahingehend sensibilisieren.

3.4.6 Seite 6**13. „Was ist das Resultat Ihrer Beurteilung gewesen? (Mehrfachauswahl möglich)“³⁵**

- Erkenntnis des aktuellen Leistungsstandes
- Zufriedenheit des Arbeitgeber mit Ihnen
- Neue Zielvereinbarungen
- Die Aussicht auf eine Beförderung
- Verbesserung Ihrer Arbeitsweise
- Gehaltserhöhung
- *Textfeld zum selber verfügen*

Diese Frage soll sich mit dem Resultat der Beurteilung beschäftigen und den Leser aufzeigen, was die häufigsten Ergebnisse bei einer mündlichen Personalbeurteilung sind.

³⁵ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VI

Auswertung:

Insgesamt wurden von den 93 Teilnehmern 215 Markierungen getroffen, wobei sich kein einzelner für das Textfeld „zum selber Schreiben“ entschieden hat. Das häufigste Resultat mit 34,9% der Stimmen ist die Zufriedenheit des Arbeitgebers mit seinen Angestellten. Danach kommt die Erkenntnis des aktuellen Leistungsstandes mit 29,8%. Bloß noch 14% sind mit neuen Zielvereinbarungen aus dem Gespräch gegangen. Die drei letzten sind: Verbesserung der Arbeitsweise 11,1%, eine Gehaltserhöhung 6% und Aussicht auf eine Beförderung 4,2%.

Hier sieht man, dass Kommunikation ein wichtiger Faktor in der Personalbeurteilung ist. Durch die Information wie zufrieden ein Arbeitgeber mit einem ist, fühlt man sich als Mitarbeiter bei einer positiven Beurteilung wertgeschätzt und kann mit neuer Motivation an gestellte Aufgaben herangehen.

14. „Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?“³⁶

Pro Monat/ Quartal/ Halbjahr/ jedes Jahr/ über mehrere Jahre hinweg/ gar nicht

Diese Frage soll überprüfen, wie oft sich die Arbeitnehmer überhaupt eine Personalbeurteilung wünschen.

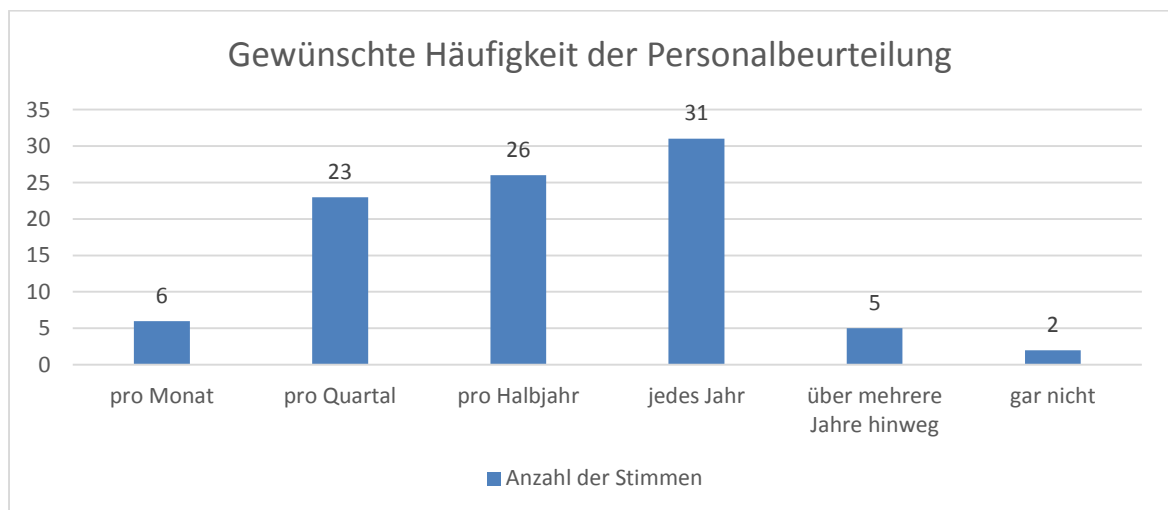
Auswertung:

Abbildung 11: Gewünschte Häufigkeit der Personalbeurteilung

³⁶ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VI

Hier können wir zurückschauen, was bei Frage 4 das Resultat war, denn dort kam heraus, dass fast jeder vierte keine regelmäßige Beurteilung bekommt. Die Tatsache, dass sich so viele eine Beurteilung ihrer Leistungen wünschen, spricht für sich. In Abbildung 10 ist klar zu erkennen, dass sich die große Mehrheit eine Personalbeurteilung wünschen und diese mindestens einmal im Jahr stattfinden sollte.

15. „Sie wurden schon einmal von Ihrem Vorgesetzten beurteilt. Was soll bei Ihrer nächsten Beurteilung in die Bewertung eingehen oder berücksichtigt werden? (Mehrfachauswahl möglich)“³⁷

- Selbstbeurteilung durch mich
- Beurteilung durch Dritte z.Bsp. Kunden
- Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
- Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°- Beurteilung)
- Ich möchte nur durch meine Vorgesetzte beurteilt werden
- *Textfeld zum selber verfügen*

Bei dieser Frage möchte ich wissen, ob sich die Teilnehmer gern auch noch von Anderen beurteilen lassen wollen, um den Unternehmen zu zeigen, was sie alles leisten können.

Auswertung:

Das man nur durch seinen Vorgesetzten beurteilt werden will, wurde 30- Mal angeklickt. Hier hat die Auswertung aber ergeben, dass von den 30 Teilnehmern die das markiert haben, 7 Teilnehmer weitere Markierungen vorgenommen haben. Zählen wir nur die Klicks, dann ließt sich das Resultat so: Beurteilung durch Gleichgestellte 35, Vorgesetztenbeurteilung 30, 360°-Beurteilung 27, Selbstbeurteilung 22, durch Dritte 18 und niemand hat sich für das freie Textfeld entschieden.

Hier zeigt sich, dass die Mitarbeiter eine breitgefächerte Beurteilung durch das Unternehmen wünschen und vor allem die Beurteilung durch Gleichgestellte einen hohen Stellenwert hat. Das kann daran liegen, dass ein Kollege meistens die Arbeit von einem anderen Kollegen am besten einschätzen kann.

³⁷ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VI

16. „Welche dieser Kriterien würden sie gerne in Ihrer nächsten Beurteilung durchgehen? (Mehrfachauswahl möglich)“³⁸

- Zielvereinbarungen
- Beurteilung des erzielten Erfolges
- Beurteilung der erbrachten Leistung
- Gehaltserhöhung
- Aufstiegschancen im Unternehmen
- Verhalten und Umgang der Kollegen im Unternehmen
- Ihr Wohlbefinden
- *Textfeld zum selber verfügen*

Die Frage 16 soll aufzeigen, welche Kriterien der Beurteilte gerne bei seinem nächsten Personalbeurteilungsgespräch durchgehen will. Damit möchte ich zeigen, wo der Fokus bei den Teilnehmern wäre, wenn sie die Wahl der Themen selbst festlegen könnten.

Auswertung:

Kriterien:	Anzahl der Markierungen:
Zielvereinbarungen	42
Erzielter Erfolg	48
Erbrachte Leistung	55
Gehaltserhöhung	50
Aufstiegschancen	63
Verhalten/ Umgang der Kollegen	42
Wohlbefinden	51
Qualifikationsmöglichkeiten	1

Tabelle 2: Kriterien der nächsten Beurteilung

Am häufigsten möchten die Teilnehmer ihre Aufstiegschancen im nächsten Beurteilungsgespräch durchnehmen. Dies ist jedoch kein Indiz dafür, dass sich der Beurteilte einfach nicht traut diese im persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten zu erfragen. Die anderen Kriterien liegen alle nahe beieinander und sind als gleichgewichtig anzusehen. Eine Ausnahme bildet das freie Textfeld, welches mit „Qualifikationsmöglichkeiten“ umschrieben wurde.

³⁸ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VI

3.4.7 Seite 7

Auf Seite 7 kommen nur die Teilnehmer hin, die bei der Frage, ob sie in Ihrem Arbeitsleben schon jemals eine mündliche Personalbeurteilung durch einen Vorgesetzten hatten mit "Nein" geantwortet haben. Deshalb werden hier Fragen gestellt, wie man sich dieses Gespräch aus der Sicht des Mitarbeiters vorstellt, der noch nie eine solche Beurteilung hatte. Die Seiten 4 bis 6 erscheinen den Nutzer nicht.

17. „Wollen Sie in einem mündlichen Gespräch von Ihrem Vorgesetzten beurteilt werden?“³⁹

- Ja
- Nein

Mit dieser Frage möchte ich von den Teilnehmern wissen, ob die grundsätzliche Bereitschaft für eine Vorgesetztenbeurteilung vorhanden ist.

Auswertung:

Von insgesamt 19 Teilnehmern haben sich 17 für eine Vorgesetztenbeurteilung ausgesprochen und 2 dagegen.

Das sich 90% der Befragten gern eine Beurteilung wünschen, zeigt das Potenzial, welches es für die Unternehmen noch auszuschöpfen gilt. Spielt hier vielleicht das Alter eine Rolle? Von 19 Befragten sind 3 zwischen 16-20, 13 zwischen 21-30, 2 zwischen 31-50 und einer zwischen 51-60. Schaut man sich an, wie viele Teilnehmer es in jeder Altersklasse insgesamt gab, muss man sagen, dass bei dieser Frage das Alter keine Rolle spielt.

³⁹ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VII

18 „Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?“⁴⁰

jeden Monat/ pro Quartal/ pro Halbjahr/ jedes Jahr/ über mehrere Jahre hinweg/ gar nicht

Diese Frage soll als Information dienen, wie oft sich die Befragten gern eine Personalbeurteilung wünschen.

Auswertung:

Von den 19 Teilnehmern haben sich wieder 2 komplett gegen eine Personalbeurteilung entschieden, was sich mit der vorhergehenden Frage deckt, wo nach einer grundsätzlichen Bereitschaft für eine Beurteilung gefragt wurde. Die restlichen Stimmen lesen sich wie folgt: 3 sind für einmal im Quartal, 5 sind für jedes Halbjahr und die restlichen 9 Teilnehmern wünschen sich jedes Jahr eine Beurteilung.

19. „Wie gut würden Sie sich auf eine Personalbeurteilung vorbereiten?“⁴¹

Gar nicht/ mangelhaft/ ausreichend/ befriedigend/ gut/ sehr gut

Bei dieser Frage soll der zu Beurteilende selber reflektieren, wie sehr er sich auf sein Personalbeurteilungsgespräch vorbereiten würde, um eventuelle Forderungen seinerseits zu untermauern.

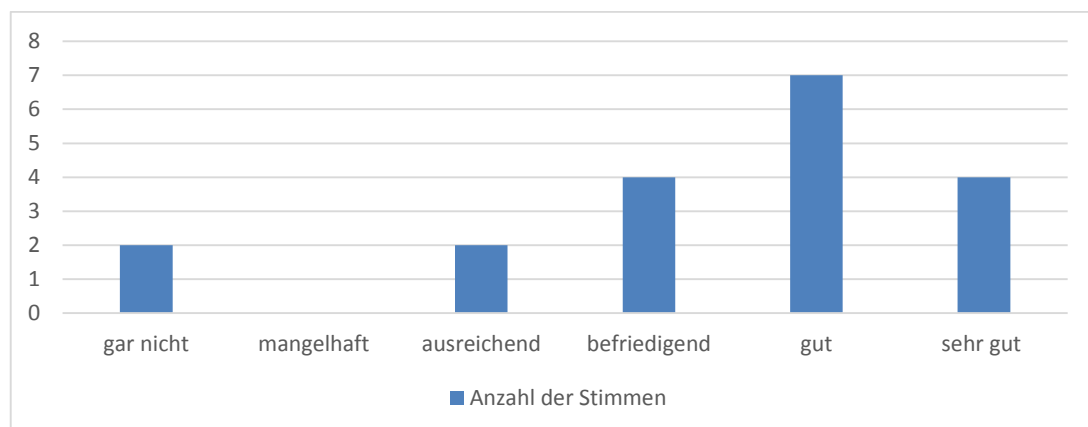
Auswertung:

Abbildung 12: Vorbereitung auf das Personalgespräch 2

⁴⁰ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VII

⁴¹ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VII

Wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, würden die Teilnehmer sich häufig gut bis sehr gut auf ihr Personalbeurteilungsgespräch vorbereiten. Dadurch erhoffen sie sich bessere Argumente für Ihre eigene Arbeitsweise. Darüber hinaus können sie sich beim Beurteiler durch entsprechende Leistungsnachweise für höhere Aufgaben empfehlen.

20. „Durch wen würden Sie gerne beurteilt werden? (Mehrfachauswahl möglich)“⁴²

- durch Vorgesetzte(n)
- Selbstbeurteilung durch mich
- durch Dritte z.Bsp. Kunden
- Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter
- Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
- Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)

Bei dieser Frage möchte ich wissen, von wem sich die Teilnehmer gern beurteilen lassen wollen, um den Unternehmen zu zeigen, was sie alles leisten können.

Auswertung:

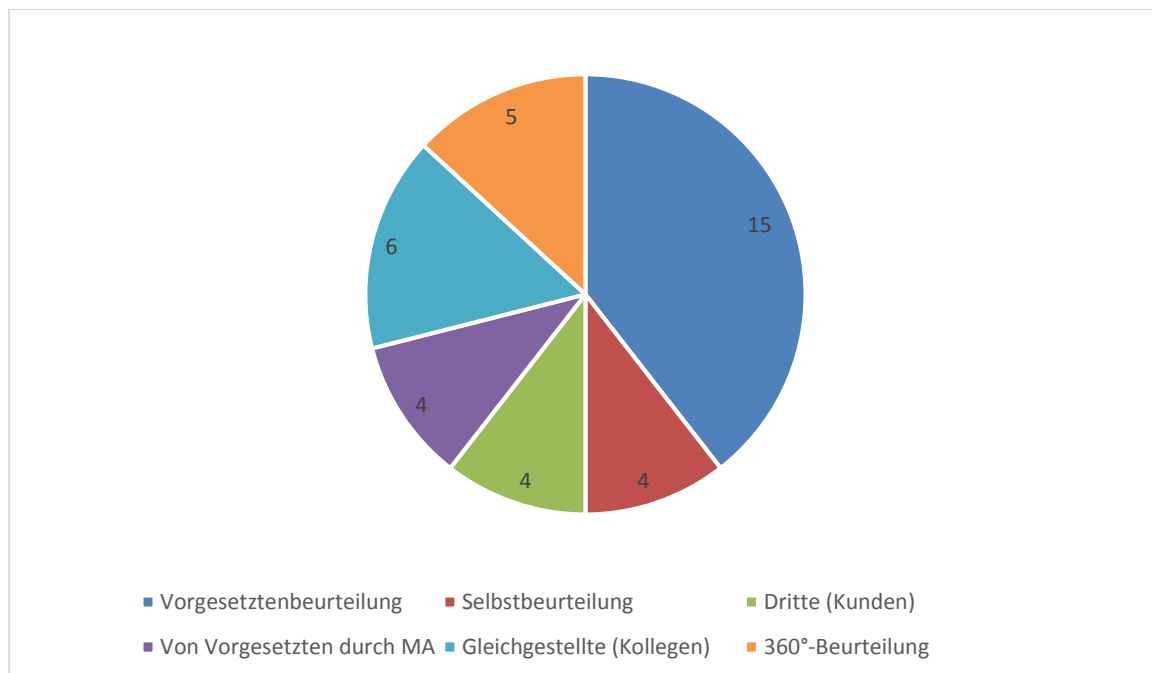


Abbildung 13: Verschiedene Arten der Beurteilung

⁴² Siehe Anhang, Teil 1; Seite VII

Bei 19 Teilnehmern wurden 38 Markierungen vorgenommen. Wie man in Abbildung 13 sehen kann, wünschen sie die meisten eine Beurteilung durch ihren Vorgesetzten. Ein weiteres Verfahren, was sich 16% der Befragten wünscht, ist eine Einschätzung der Kollegen über die erbrachten Leistungen. Mit einem Anteil von 13% folgt die 360°- Beurteilung. Zu guter Letzt wollen die Mitarbeiter durch Selbstbeurteilung, Beurteilung durch Dritte und durch die Beurteilung von Vorgesetzten beurteilt werden. Alle drei Arten haben 11% der Stimmen bekommen.

21. „Welche dieser Kriterien glauben Sie sind Thema in der Personalbeurteilung? (Mehrfachauswahl möglich)“ ⁴³

- Zielvereinbarungen
- Beurteilung des erzielten Erfolges
- Beurteilung der erbrachten Leistung
- Ihre Motivation
- Aufstiegschancen im Unternehmen
- Verhalten und Umgang mit Menschen
- Ihr Wohlbefinden
- *Textfeld zum selber verfügen*

Mit dieser Frage möchte ich herausfinden, was die Leute denken, die noch nie eine Personalbeurteilung gehabt haben, welche Kriterien in einer Beurteilung besprochen werden.

Auswertung:

Kriterien:	Anzahl der Markierungen:
Zielvereinbarungen	10
Erzielter Erfolg	7
erbrachte Leistung	16
Ihre Motivation	14
Aufstiegschancen	12
Verhalten/ Umgang mit Menschen	13
Wohlbefinden	12
Textfeld zum selber verfügen	0

Tabelle 3: Kriterien der Beurteilung

⁴³ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VIII

Bei dieser Frage hat jeder Teilnehmer 4,4 Antworten markiert, sodass insgesamt 84 Markierungen getätigt worden. Das häufigste Kriterium in einer Personalbeurteilung sollte mit 16 Stimmen die erbrachte Leistung sein. Diese Auswertung deckt sich mit der Frage 10, wo es tatsächlich darum ging, was in der Praxis am häufigsten angewandt wird.

22. „Was hat die Beurteilung aus Ihrer Perspektive für einen Nutzen?“ (Mehrfachauswahl möglich)⁴⁴

- zeigt Ihren Leistungsstand
- ich weiß ob mein Arbeitgeber mit mir zufrieden ist
- Zielvereinbarungen können angeglichen werden
- neue Karrierechancen im Unternehmen
- Gehaltserhöhung
- Probleme können angesprochen werden
- *Textfeld zum selber verfügen*

Mit der Frage 22 möchte ich herausfinden, welchen Nutzen eine Personalbeurteilung aus der Sicht der Mitarbeiter hat.

Auswertung:

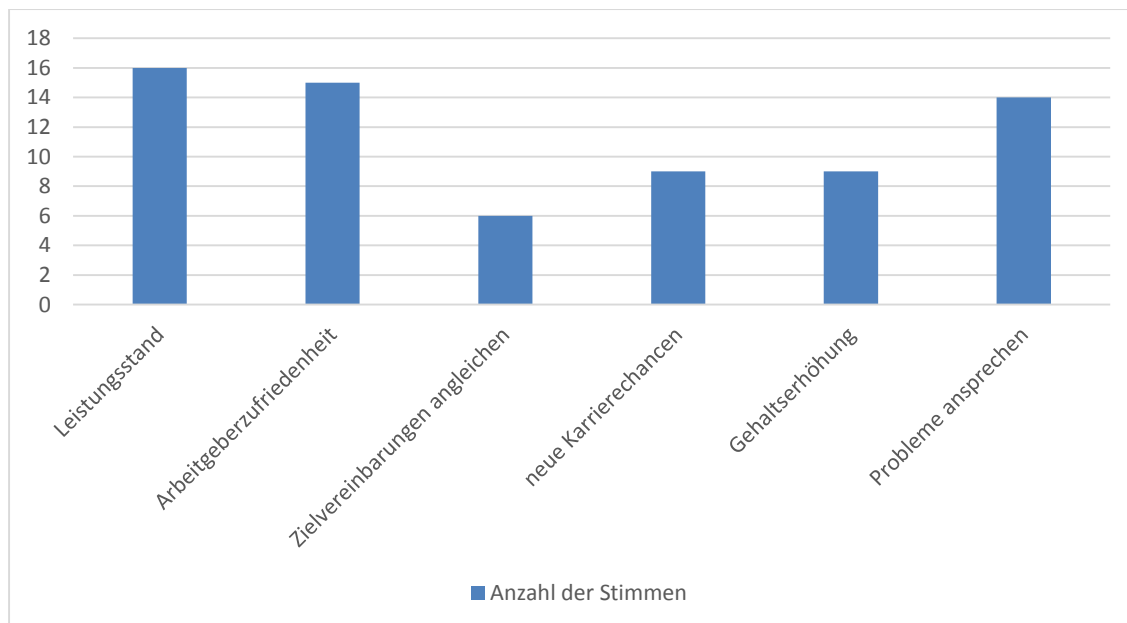


Abbildung 14: Nutzen der Personalbeurteilung

⁴⁴ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VIII

In Abbildung 14 sehen wir, was die Mehrheit der Teilnehmer angegeben hat, nämlich das die Erkenntnis des eigenen Leistungsstandes der größte Nutzen bei einer Personalbeurteilung sein soll. Direkt danach kommt mit 15 Stimmen, die Erkenntnis über die Zufriedenheit des Arbeitgebers mit einem. Danach geht es wie folgt weiter: Probleme ansprechen 14 Markierungen, Karrierechancen und Gehaltserhöhung ansprechen beide 9 Markierungen. Zu guter Letzt kommt "Zielvereinbarungen angleichen", welches laut Teilnehmer der geringste Nutzen ist.

23. „In welcher Form erfahren Sie durch Ihre Führungskräfte(e) Wertschätzung? (Mehrfachauswahl möglich)⁴⁵“

Gehalt/ Gehaltserhöhung/ Lob/ Geschenke /Spannende Projekte/ Beförderung/
Privilegien/ *Textfeld zum selber verfügen*

Hierbei möchte ich wissen, welche Art von Wertschätzung Mitarbeiter erfahren, die noch nie eine Personalbeurteilung erfahren haben.

Auswertung:

Kriterien:	Anzahl der Markierungen:
Gehalt	5
Gehaltserhöhung	10
Lob	15
Geschenke	3
Spannende Projekte	8
Beförderung	10
Privilegien	5
Textfeld zum selber ausfüllen	1

Tabelle 3: Formen der Wertschätzung

In der Tabelle 3 sieht man, dass Lob des Vorgesetzten die höchste Form der Wertschätzung für einen Mitarbeiter ist. Darauf folgen die Gehaltserhöhung und Beförderung als Kriterien mit jeweils 10 Stimmen. Spannende Projekte folgt mit 8 Markierungen, gefolgt von individuellen Privilegien und einem hohem Gehalt als Form der Anerkennung. Geschenke scheinen auch nicht unüblich zu sein, denn diesen Punkt haben 3 Befragte markiert. Das Textfeld zum selber verfügen wurde einmal ausgefüllt mit: "gar nicht".

⁴⁵ Siehe Anhang, Teil 1; Seite VIII

3.4.8 Seite 8

Auf Seite 8 endet die Umfrage, egal welche Antwort man bei Frage 3 ausgefüllt hat. Auf der letzten Seite möchte ich mich nochmal an alle Teilnehmer richten, die diesen Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt haben. Deshalb möchte ich an dieser Seite abermals danke sagen, für die gewährte Unterstützung bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit.

4 Verbesserungspotenziale

Während der Auswertung der Online-Umfrage sind immer wieder Aspekte aufgefallen, wie man die mündliche Personalbeurteilung verbessern kann. Diese Potenziale möchte ich in Kapitel 4 für die Unternehmen und deren Mitarbeiter aufzeigen.

4.1 Verbesserungspotenziale für Unternehmen

Unter all den Befragten gaben nur 83% an, dass sie in Ihrem kompletten Arbeitsleben ein mündliches Personalbeurteilungsgespräch mit Ihrem Vorgesetzten gehabt hatten. Davon unabhängig war sogar das jeweilige Alter des Beurteilten. Dies ist ein Wert den man aufgrund der Vorteile, die eine Personalbeurteilung mit sich bringt, nach oben schrauben sollte. Außerdem stellt sich die Frage, ob die Unternehmen dieses Potenzial schon vollständig ausschöpfen. Durch eine Personalbeurteilung lässt sich die Personalarbeit objektiv feststellen und die Führungskräfte müssen sich mit den Mitarbeitern auseinandersetzen. Die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale können besser eingeschätzt werden und die Beurteilung kann zu einer Steigerung der Leistung führen, da sie als Ansporn dienen kann, in der nächsten Beurteilung besser abzuschneiden.

Um diese Potenziale auszuschöpfen, spielt auch die Regelmäßigkeit der Personalbeurteilung eine Rolle. Ein wichtiger Aspekt ist natürlich der Kosten-Nutzen-Faktor, der besagt, ab wann sich eine erneute Beurteilung lohnt. Lassen wir diesen Aspekt aber kurz außer Acht, fällt einen in der Befragung auf, dass 24,7% gar keine regelmäßige mündliche Personalbeurteilung erhalten und 9,7% bloß über mehrere Jahre hinweg beurteilt werden. Hierbei sollten sich die Unternehmen wieder mehr Gedanken machen und eine regelmäßige Beurteilung einführen, welche unter allen Kriterien wirtschaftlich sinnvoll ist. Dies deckt sich auch mit den Resultaten der Frage 14 und 18. Bei Frage 14 haben sich 92,5% der Befragten eine unterjährliche (egal ob pro Monat/ Quartal/ Halbjährlich oder Jährlich) Personalbeurteilung gewünscht und ein ähnliches Ergebnis ergibt sich bei den Leuten, die noch nie eine Vorgesetztenbeurteilung genossen haben. Dort wünschten sich 89,5% der Befragten eine unterjährliche Beurteilung.

Ein weiteres Resultat der Online-Umfrage war auch, dass die Mitarbeiter gerne differenzierter beurteilt werden möchten. In der Regel geschieht dies durch den direkten Vorgesetzten, aber es gibt auch noch andere Arten der Beurteilung, die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten umfassend einschätzen können. Ob Selbstbeurteilung, Beurteilung durch Dritte, Beurteilung durch Gleichstellte oder die 360° Beurteilung, jedes Unternehmen sollte sich fragen, wann es welche Variante für sinnvoll hält und wann nicht. Jedoch sollten diese Varianten auch ein Teil der Diskussion sein, wenn es darum geht, von wem der Mitarbeiter beurteilt werden sollte.

Auch auffällig war, dass es bei 50,5% der Befragten, keine Zielvereinbarungen gab. Diese sind jedoch wichtig, damit der Mitarbeiter über die Unternehmensziele Bescheid weiß und bei Erreichung dieser eine erhöhte Motivation an den Tag legt. Weitere wichtige Punkte sind die bessere Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, der Mitarbeiter kann seine eigene Leistung besser kontrollieren und seine Erfolgserlebnisse bei erfolgreicher Zielerreichung steigern. Den Führungskräften fehlt ohne Zielvereinbarungen eine gute Basis für die Beurteilung nachgeordneter Mitarbeiter. Deshalb können Unternehmen profitieren, welche realistische Ziele ausgeben und diese bei Notwendigkeit aktualisieren.

4.2 Verbesserungspotenziale für Mitarbeiter

Bei der Auswertung des online Fragebogens ist vor allem aufgefallen, dass sich 5,3% der Teilnehmer vor der Personalbeurteilung "ängstlich" gefühlt haben. Dabei muss wohl die Angst vor einer negativen Beurteilung eine Rolle gespielt haben, welche den Jobverlust bedeuten könnte. Auch der Punkt "verunsichert" wurde von 22,6% der Befragten ausgewählt. Diese Mitarbeiter müssen den Nutzen erkennen, die eine Personalbeurteilung für sie hat, damit sie diese auch für sich gewinnbringend einsetzen können. Durch die mündliche Personalbeurteilung erhalten sie Leistung/ Informationsziele, mit denen sie sich im Kollegenkreis besser vergleichen können, damit den Lohn gerechter machen und ihre Karriereziele mit dem Beurteiler absprechen.

Auch eine gute Vorbereitung auf das Gespräch kann entscheidend sein und da besteht noch Luft nach oben, denn es gaben rund 42% der Befragten an, sich nicht vorzubereiten. Dass dies jedoch hilfreich ist, ergab die Umfrage laut Frage 11, wo der Stellenwert einer optimalen Vorbereitung nochmals untermauert wird. Denn hier gab keiner der Befragten an, dass ihn seine Vorbereitung gar nicht genutzt hat. Deshalb ist es wichtig diese wahrzunehmen, um seine eigenen Ziele mit Argumenten zu untermauern.

Damit dies möglich ist, sollten Sie ihren Arbeitgeber aber Bescheid sagen, falls es bei Ihnen noch keine regelmäßige Personalbeurteilung gibt oder sie sich eine wünschen. Wenn es bei Ihnen schon zur Personalbeurteilung kommt, dann trauen sie sich ruhig die Themen anzusprechen, die sie interessieren. Ein häufig gewünschtes Thema sind die Aufstiegschancen im Unternehmen, welche die meisten Stimmen bei Frage 16 (Was würden sie gerne bei der nächsten Beurteilung durchsprechen?) bekommen hat. Doch wenn der Angestellte seinen Beurteiler nicht gezielt darauf anspricht, kann es passieren, dass dieses Thema zu kurz kommt oder gar nicht angesprochen wird.

5 Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit

Im letzten Kapitel soll noch eine kleine Zusammenfassung und Bewertung der Arbeit erfolgen.

5.1 Zusammenfassung der Arbeit

Die Personalbeurteilung wendet unterschiedliche Verfahren, Kriterien und Arten für die Beurteilung ihrer Mitarbeiter an. Unternehmen, Beurteiler und Beurteilte haben dabei unterschiedliche Ziele und Nutzen, was die perfekte Ausführung der Personalbeurteilung natürlich extrem erschwert. Die meisten Erfahrungen mit der mündlichen Personalbeurteilung durch den direkten Vorgesetzten sind jedoch positiv. Leider kommt es bei den meisten Unternehmen nicht zu einer regelmäßigen Beurteilung der Mitarbeiterleistungen, womit viele Potenziale der eigenen Angestellten unentdeckt bleiben. Hierbei sei jedoch gesagt, dass die eigenen Angestellten auch selber den Schritt machen können, um Ihre eigenen Karrierechancen zu verbessern. Eine offene Kommunikation zwischen Beurteiler und dem Beurteilenden würde vieles einfacher machen und das Betriebsklima positiver gestalten.

5.2 Bewertung der Arbeit

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit ist es mir gelungen die Theorie und die Praxis der Bachelorarbeit zu beleuchten und dabei einige Verbesserungspotenziale für Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu entdecken. Jedoch muss ich mir eingestehen, dass der theoretische Aspekt verbesserungswürdig ist. Die Online-Umfrage hätte in Ihrer Form noch tiefer in die Materie eingehen können, um noch mehr Aspekte der Personalbeurteilung zu durchleuchten. Die Ideen dafür hatte ich leider erst, als ich die Auswertung erstellt habe. Jedoch muss ich zusammenfassend sagen, dass ich mit den Resultaten meiner wissenschaftlichen Arbeit zufrieden bin.

Literatur

Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung, Der State of the Art der betrieblichen Personalführung; Wiesbaden: Gabler Verlag; 4. Auflage (1995)

Breisig, Thomas: Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen; Frankfurt am Main: Bund Verlag, 1. Auflage (2012)

Günter, Lueger: Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter; München: Rainer Hampp Verlag; 2. Auflage (1993)

Hentze, Joachim/ Graf, Andrea/ Kammel, Andreas/ Lindert, Klaus: Personalführungslehre, Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung; Bern: Haupt Verlag; 4. Auflage (2005)

Kolb, Meinwulf/ Brigitte, Burkart/ Zundel, Frank: Personalmanagement, Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements; Wiesbaden: Gabler Verlag; 2. Auflage (2010)

Laufer, Harmut: Personalbeurteilung im Unternehmen, Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis; Offenbach: GABAL Verlag; 1. Auflage (2008)

Menzel, Wolfgang/ Grotzfelt, Svenja/ Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen; Freiburg: Haufe Gruppe; 10. Auflage (2012)

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft; Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag; 12. Auflage (2006)

Ryschka, Jurij/ Solga, Marc/ Mattenklott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung, Praxishandbuch Personalentwicklung; Wiesbaden: Gabler Verlag; 3. Auflage (2011)

Scherm, Martin/ Sarges, Werner: 360° Feedback, Praxis der Personalpsychologie; Göttingen: Hogrefe- Verlag; 1. Auflage (2002)

Stöwe, Christian/ Beenen Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen; Freiburg: Haufe Gruppe; 4. Auflage (2010)

Strombach, Manfred: Personalentwicklung; Würzburg: Vogel, 1. Auflage (1992)

Internetquellen:

Grin Wissen finden & Publizieren URL: <http://www.grin.com/de/e-book/172717/human-resources-management-personalbeurteilung> [Stand: 15.11.2016]

Rahe Management Consultants URL: https://www.rahe-consultants.com/s/cc_images/teaserbox_2461494537.jpg?t=1436293087 [Stand: 02.01.2017]

Anlagen

Teil 1 A-I

Teil 2 A-X

Anlagen, Teil 1

In der Anlage Teil 1 befindet sich ab der nächsten Seite die Druckversion des Onlinefragebogens.

9.1.2017

Korrekturfahrne base (wirkungderpersonalbeurteilung) 09.01.2017, 14:34



wirkungderpersonalbeurteilung → base

09.01.2017, 14:34

Seite 01

HI

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Einleitung in die Umfrage

ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den folgenden Fragebogen vollständig ausfüllen.

Diesen benötige ich für den Praxisteil meiner Bachelorarbeit, welche sich mit der Wirkung der Personalbeurteilung auf Mitarbeiter beschäftigt.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme.

Seite 02

GE

1. Sind Sie männlich oder weiblich?**PS01**

- ☐ weiblich
☐ männlich

2. In welcher Alterspanne befinden Sie sich?**PS02**

- ☐ 16 – 20
☐ 21 – 30
☐ 31 – 50
☐ 51 – 65

Seite 03

BE

3. Kam es in Ihrem Arbeitsleben jemals zu einer mündlichen Personalbeurteilung durch einen Vorgesetzten? Es ist hierbei egal, ob als Festangestellter, als Praktikant oder als Auszubildender.**PS03**

- ☐ Ja
☐ Nein

PHP-Code

```
if (value('PS03') == 2) {  
    goToPage('NE');  
}
```

Alle folgenden Fragen beziehen sich auf Ihr letztes Personalbeurteilungsgespräch mit Ihrem Vorgesetzten. Beantworten Sie die Fragen bitte stets aus der Position des Mitarbeiters der beurteilt wird. PV07

4. Gibt es bei Ihnen eine regelmäßige Personalbeurteilung, wenn ja wie oft? PV01

- ☐ pro Monat
- ☐ pro Quartal
- ☐ pro Halbjahr
- ☐ pro Jahr
- ☐ über mehrere Jahre hinweg
- ☐ Nein

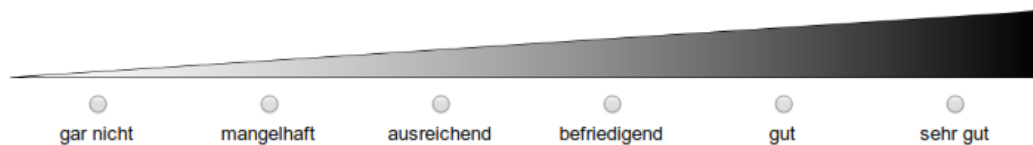
5. Wie viele Personen außer Ihnen haben an Ihrer letzten Personalbeurteilung teilgenommen? PV03

- ☐ 1 Person
- ☐ 2 bis 3 Personen
- ☐ 4 < Personen

6. Gab es weitere Quellen die für Ihre Personalbeurteilung hinzugezogen wurden? (Mehrfachauswahl möglich) PV05

- ☐ Nein ich wurde nur durch mein(e) Vorgesetzten beurteilt
- ☐ Selbstbeurteilung durch mich
- ☐ durch Dritte z.B Kunden
- ☐ Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
- ☐ Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)
- ☐

7. Wie gut haben Sie sich auf Ihre Personalbeurteilung vorbereitet? PV02

PV04

9.1.2017

Korrekturfahne base (wirkungderpersonalbeurteilung) 09.01.2017, 14:34

8. Wie haben Sie sich vor Ihrem letzten Personalgespräch gefühlt?

- ☐ Ängstlich
- ☐ Verunsichert
- ☐ Gleichgültig
- ☐ Gut
- ☐ Euphorisch

9.1.2017

Korrekturfahrne base (wirkungderpersonalbeurteilung) 09.01.2017, 14:34

Seite 05

WA

9. Gibt es für Sie Zielvereinbarungen, welche sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen müssen ?

PB01

- ☐ Ja
- ☐ Nein

10. Welche dieser Kriterien waren Grundlage in Ihrem Mitarbeitergespräch? (Mehrfachauswahl möglich)

PB02

- ☐ Zielvereinbarungen
- ☐ Beurteilung des erzielten Erfolgs
- ☐ Beurteilung der erbrachten Leistung
- ☐ Ihre Motivation
- ☐ Aufstiegschancen im Unternehmen
- ☐ Verhalten und Umgang mit Menschen
- ☐ Ihr Wohlbefinden
- ☐

11. Hat Ihnen Ihre Vorbereitung auf das Gespräch Sicherheit gegeben?

PB03

- ☐ Ich habe mich nicht vorbereitet
- ☐ überhaupt nicht
- ☐ kaum
- ☐ teils- teils
- ☐ im Großen und Ganzen
- ☐ vollkommen

12. Bewerten Sie Ihre letzte mündliche Personalbeurteilung anhand der folgenden Kategorien. Womit waren Sie zufrieden und womit waren Sie eher unzufrieden?

PB04

	unzufrieden	weniger zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	vollkommen zufrieden
Ihren Anteil am Gespräch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dauer des Gesprächs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fairness der Beurteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachlichen Kompetenzen der Gesprächspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methodischen Kompetenzen der Gesprächspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesprächsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorbereitung der Gesprächspartner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrem Beurteiler(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Getroffenen Vereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.1.2017

Korrekturfahrne base (wirkungderpersonalbeurteilung) 09.01.2017, 14:34

Seite 06

ZI

13. Was ist für Sie das Resultat Ihrer Beurteilung gewesen? (Mehrfachauswahl möglich)

ZI03

- ☐ Erkenntniss des aktuellen Leistungsstand
- ☐ Zufriedenheit des Arbeitgebers mit Ihnen
- ☐ Neue Zielvereinbarungen
- ☐ Die Aussicht auf eine Beförderung
- ☐ Verbesserungen Ihrer Arbeitsweise
- ☐ Gehaltserhöhung
- ☐

14. Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?

ZI04

- ☐ jeden Monat
- ☐ pro Quartal
- ☐ pro Halbjahr
- ☐ jedes Jahr
- ☐ über mehrere Jahre hinweg
- ☐ gar nicht

15. Sie wurden schon einmal von Ihrem Vorgesetzten beurteilt. Was soll bei Ihrer nächsten Beurteilung in die Bewertung eingehen oder berücksichtigt werden? (Mehrfachauswahl möglich)

ZI06

- ☐ Selbstbeurteilung durch mich
- ☐ Beurteilung durch Dritte z.B Kunden
- ☐ Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
- ☐ Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)
- ☐ Ich möchte nur durch meinen Vorgesetzten beurteilt werden
- ☐

16. Welche dieser Kriterien würden Sie gerne bei Ihrer nächsten Beurteilung durch Vorgesetzte berücksichtigen? (Mehrfachauswahl möglich)

ZI05

- ☐ Zielvereinbarungen
- ☐ Beurteilung des erzielten Erfolgs
- ☐ Beurteilung der erbrachten Leistung
- ☐ Gehaltserhöhung
- ☐ Aufstiegschancen im Unternehmen
- ☐ Verhalten und Umgang der Kollegen im Unternehmen
- ☐ Ihr Wohlbefinden
- ☐

PHP-Code

```
if( (value('ZI05')) ) {  
    goToPage('end');  
}
```

Wie stellen Sie sich eine mündliche Personalbeurteilung durch Ihren Vorgesetzten vor!? Beantworten Sie die Fragen bitte stets aus der Position des Mitarbeiters der beurteilt wird.

WI08

17. Wollen Sie in einem mündlichen Gespräch von Ihrem Vorgesetzten beurteilt werden?

WI09

- ☐ Ja
☐ Nein

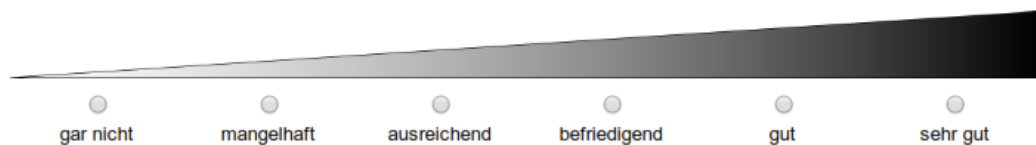
18. Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?

WI01

- ☐ jeden Monat
☐ pro Quartal
☐ pro Halbjahr
☐ jedes Jahr
☐ über mehrere Jahre hinweg
☐ gar nicht

19. Wie gut würden Sie sich auf Ihre Personalbeurteilung vorbereiten?

WI02



20. Durch wen würden Sie gerne beurteilt werden? (Mehrfachauswahl möglich)

WI04

- ☐ durch Vorgesetzte(n)
☐ Selbstbeurteilung durch mich
☐ durch Dritte z.B Kunden
☐ Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter
☐ Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
☐ Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)

WI03

9.1.2017

Korrekturfahrne base (wirkungderpersonalbeurteilung) 09.01.2017, 14:34

21. Welche dieser Kriterien glauben Sie sind Thema in der Personalbeurteilung? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Zielvereinbarungen
- ☐ Beurteilung des erzielten Erfolgs
- ☐ Beurteilung der erbrachten Leistung
- ☐ Ihre Motivation
- ☐ Aufstiegschancen im Unternehmen
- ☐ Verhalten und Umgang mit Menschen
- ☐ Ihr Wohlbefinden
- ☐

22. Was hat die Beurteilung aus Ihrer Perspektive für einen Nutzen? (Mehrfachauswahl möglich)

WI05

- ☐ zeigt Ihren Leistungsstand
- ☐ ich weiß ob mein Arbeitgeber mit mir zufrieden ist
- ☐ Zielvereinbarungen können angeglichen werden
- ☐ neue Karrierechancen im Unternehmen
- ☐ Gehaltserhöhung
- ☐ Probleme können angesprochen werden
- ☐

23. In welcher Form erfahren Sie durch Ihre Führungskräfte(e) Wertschätzung? (Mehrfachauswahl möglich)

WI06

- ☐ Gehalt
- ☐ Gehaltserhöhung
- ☐ Lob
- ☐ Geschenke
- ☐ Spannende Projekte
- ☐ Beförderung
- ☐ Privilegien
- ☐

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Einladung zum SoSci Panel

Guten Tag,

das nicht-kommerzielle [SoSci Panel](#) würde Sie gerne zu interessanten wissenschaftlichen Onlinebefragungen einladen. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie die Forschung durch Ihre Teilnahme unterstützen.

E-Mail:

[Am Panel teilnehmen](#)

Das SoSci Panel sendet Ihnen pro Jahr maximal 4 Einladungen per E-Mail. Sie gehen keine Verpflichtung ein und können die Teilnahme jederzeit mit drei Klicks beenden. Wenn Sie oben Ihre E-Mail-Adresse angeben, erhalten Sie zunächst eine Bestätigungsmail mit welcher Sie Ihre Teilnahme bestätigen oder widerrufen können.

Das SoSci Panel unterliegt dem strengen deutschen Datenschutzrecht. Wir senden Ihnen keine Werbung und geben Ihre E-Mail-Adresse selbstverständlich nicht an Dritte weiter.

Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Anlagen, Teil 2

In der Anlage 2 befinden sich die erhobenen Daten des online Fragebogens.

Von der Seite XI bis zur Seite XVI befindet sich die variablen Übersicht.

Ab der Seite XVII bis zur Seite XXXIV sind die erhobenen Daten der Statistik. Diese kann man mithilfe der variablen Übersicht lesen. Dabei gilt zu beachten, dass man immer von Oben nach Unten liest.

30.11.2016

Variablen-Übersicht

Variablen-Übersicht

Fragebogen-Interne Daten

Im Datensatz finden Sie neben Ihren Fragen folgende zusätzliche Variablen, sofern Sie die entsprechende Option beim Herunterladen des Datensatzes nicht deaktivieren.

CASE Fortlaufende Nummer der Versuchsperson

REF Referenz, falls solch eine im Link zum Fragebogen übergeben wurde

LASTPAGE Nummer der Seite im Fragebogens, die zuletzt bearbeitet und abgeschickt wurde

QUESTNNR Kennung des Fragebogens, der bearbeitet wurde

MODE Information, ob der Fragebogen im Pretest oder durch einen Projektmitarbeiter gestartet wurde

STARTED Zeitpunkt, zu dem der Teilnehmer den Fragebogen aufgerufen hat

FINISHED Information, ob der Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt wurde

TIME_001... Zeit, die ein Teilnehmer auf einer Fragebogen-Seite verbracht hat

Bitte beachten Sie, dass Sie die Fragebogen-internen Variablen nicht mit der Funktion value() auslesen können. Für Interview-Nummer und Referenz stehen aber die PHP-Funktionen [PHP-Funktion caseNumber\(\)](#) und [PHP-Funktion reference\(\)](#) zur Verfügung.

Details über die zusätzlichen Variablen stehen in der Anleitung: [Zusätzliche Variablen in der Datenausgabe](#)

Rubrik PS: Persönlichkeit

[PS01] ☐ Auswahl

Männlich/ Weiblich

"Sind Sie männlich oder weiblich?"

PS01 Männlich/ Weiblich

1 = weiblich

2 = männlich

-9 = nicht beantwortet

[PS02] ☐ Auswahl

Alter

"In welcher Alterspanne befinden Sie sich?"

PS02 Alter

1 = 16 - 20

2 = 21 - 30

3 = 31 - 50

4 = 51 - 65

-9 = nicht beantwortet

[PS03] ☐ Auswahl

Personalbeurteilung

"Kam es in Ihrem Arbeitsleben jemals zu einer mündlichen Personalbeurteilung durch einen Vorgesetzten? Es ist..."

PS03 Personalbeurteilung

1 = Ja

2 = Nein

-9 = nicht beantwortet

Rubrik PV: Personalbeurteilung / Vorbereitung

[PV01] ☐ Auswahl

Häufigkeit

"Gibt es bei Ihnen eine regelmäßige Personalbeurteilung, wenn ja wie oft?"

PV01 Häufigkeit

1 = pro Monat

2 = pro Quartal

3 = pro Halbjahr

4 = pro Jahr

5 = über mehrere Jahre hinweg

6 = Nein

-9 = nicht beantwortet

[PV02] ☐ Horizontale Auswahl

Vorbereitung

"Wie gut haben Sie sich auf Ihre Personalbeurteilung vorbereitet?"

PV02 Vorbereitung

30.11.2016

Variablen-Übersicht

1 = gar nicht
 2 = mangelhaft
 3 = ausreichend
 4 = befriedigend
 5 = gut
 6 = sehr gut
 -9 = nicht beantwortet

[PV03] Auswahl
 Beurteiler

"Wie viele Personen außer Ihnen haben an Ihrer letzten Personalbeurteilung teilgenommen?"

PV03 Beurteiler

1 = 1 Person
 2 = 2 bis 3 Personen
 3 = 4 < Personen
 -9 = nicht beantwortet

[PV04] Auswahl
 Freude

"Wie haben Sie sich vor Ihrem letzten Personalgespräch gefühlt?"

PV04 Freude

1 = Ängstlich
 2 = Verunsichert
 3 = Gleichgültig
 4 = Gut
 5 = Euphorisch
 -9 = nicht beantwortet

[PV08] Auswahl
 Freude

"Wie haben Sie sich vor auf Ihrem letzten Personalgespräch gefühlt?"

PV08 Freude

1 = Ängstlich
 2 = Verunsichert
 3 = Gleichgültig
 4 = Gut
 5 = Euphorisch
 -9 = nicht beantwortet

[PV05] Mehrfachauswahl
 Wen/ Beurteiler

"Gab es weitere Quellen die für Ihre Personalbeurteilung hinzugezogen wurden? (Mehrfachauswahl möglich)"

PV05 Wen/ Beurteiler: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

Ganze Zahl

PV05_07 Nein ich wurde nur durch mein(e) Vorgesetzten beurteilt

PV05_02 Selbstbeurteilung durch mich

PV05_03 durch Dritte z.B Kunden

PV05_05 Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)

PV05_06 Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)

PV05_08 [Keine Beschreibung] 08

1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt

PV05_08a [Keine Beschreibung] 08 (offene Eingabe)

Offene Texteingabe

[PV06] Auswahl
 Wertschätzung

"Fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit wertgeschätzt?"

PV06 Wertschätzung

1 = überhaupt nicht
 2 = stimmt kaum
 3 = teils- teils
 4 = stimmt im Großen und Ganzen
 5 = stimmt vollkommen
 -9 = nicht beantwortet

Rubrik PB: während der Personalbeurteilung

[PB01] Auswahl

30.11.2016

Variablen-Übersicht

Ziele "Gibt es für Sie Zielvereinbarungen, welche sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen müssen ?"
PB01 Ziele 1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet
[PB02] Mehrfachauswahl Gespräch "Welche dieser Kriterien waren Grundlage in Ihrem Mitarbeitergespräch? (Mehrfachauswahl möglich)"
PB02 Gespräch: Auswechoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen Ganze Zahl PB02_01 Zielvereinbarungen PB02_02 Beurteilung des erzielten Erfolgs PB02_03 Beurteilung der erbrachten Leistung PB02_04 Ihre Motivation PB02_05 Aufstiegschancen im Unternehmen PB02_06 Verhalten und Umgang mit Menschen PB02_07 Ihr Wohlbefinden PB02_08 [Keine Beschreibung] 08 1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt PB02_08a [Keine Beschreibung] 08 (offene Eingabe) Offene Texteingabe
[PB03] [] Horizontale Auswahl Vorbereitung/ genutzt "Hat Ihnen Ihre Vorbereitung auf das Gespräch Sicherheit gegeben?"
PB03 Vorbereitung/ genutzt 1 = Ich habe mich nicht vorbereitet 2 = überhaupt nicht 3 = kaum 4 = teils- teils 5 = im Großen und Ganzen 6 = vollkommen -9 = nicht beantwortet
[PB04] [] Skala (Zwischenwerte beschriftet) Bewertung Skala "Bewerten Sie Ihre letzte mündliche Personalbeurteilung anhand der folgenden Kategorien. Womit waren Sie zufr..."
PB04_01 Ihren Anteil am Gespräch PB04_02 Dauer des Gesprächs PB04_03 Fairness der Beurteilung PB04_04 Fachlichen Kompetenzen der Gesprächspartner PB04_05 Methodischen Kompetenzen der Gesprächspartner PB04_07 Gesprächsklima PB04_08 Vorbereitung der Gesprächspartner PB04_10 Ihrem Beurteiler(n) PB04_09 Getroffenen Vereinbarungen 1 = unzufrieden 2 = weniger zufrieden 3 = zufrieden 4 = sehr zufrieden 5 = vollkommen zufrieden -9 = nicht beantwortet

Rubrik ZI: Ziele der Personalbeurteilung

[ZI03] Mehrfachauswahl gebracht "Was ist für Sie das Resultat Ihrer Beurteilung gewesen? (Mehrfachauswahl möglich)"
ZI03 gebracht: Auswechoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen Ganze Zahl ZI03_01 Erkenntniss des aktuellen Leistungsstand ZI03_02 Zufriedenheit des Arbeitgebers mit Ihnen

30.11.2016

Variablen-Übersicht

ZI03_03 Neue Zielvereinbarungen
ZI03_04 Die Aussicht auf eine Beförderung
ZI03_05 Verbesserungen Ihrer Arbeitsweise
ZI03_08 Gehaltserhöhung
ZI03_07 [Keine Beschreibung] 07
 1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt
ZI03_07a [Keine Beschreibung] 07 (offene Eingabe)
 Offene Texteingabe

[ZI04]  Auswahl
 Häufigkeit/ 1
 "Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?"


ZI04 Häufigkeit/ 1
 1 = jeden Monat
 2 = pro Quartal
 3 = pro Halbjahr
 4 = jedes Jahr
 5 = über mehrere Jahre hinweg
 6 = gar nicht
 -9 = nicht beantwortet

[ZI05] Mehrfachauswahl
 Gespräch
 "Welche dieser Kriterien würden Sie gerne bei Ihrer nächsten Beurteilung durchgehen? (Mehrfachauswahl möglich)"

ZI05 Gespräch: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen
 Ganze Zahl
ZI05_01 Zielvereinbarungen
ZI05_02 Beurteilung des erzielten Erfolgs
ZI05_03 Beurteilung der erbrachten Leistung
ZI05_04 Gehaltserhöhung
ZI05_05 Aufstiegschancen im Unternehmen
ZI05_06 Verhalten und Umgang der Kollegen im Unternehmen
ZI05_07 Ihr Wohlbefinden
ZI05_08 [Keine Beschreibung] 08
 1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt
ZI05_08a [Keine Beschreibung] 08 (offene Eingabe)
 Offene Texteingabe

[ZI06] Mehrfachauswahl
 Wen/ Beurteiler 1
 "Sie wurden schon einmal von Ihrem Vorgesetzten beurteilt. Was soll bei Ihrer nächsten Beurteilung in die Bew..."

ZI06 Wen/ Beurteiler 1: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen
 Ganze Zahl
ZI06_02 Selbstbeurteilung durch mich
ZI06_03 Beurteilung durch Dritte z.B Kunden
ZI06_05 Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)
ZI06_06 Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)
ZI06_08 Ich möchte nur durch meinen Vorgesetzten beurteilt werden
ZI06_07 [Keine Beschreibung] 07
 1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt
ZI06_07a [Keine Beschreibung] 07 (offene Eingabe)
 Offene Texteingabe

[ZI07]  Auswahl
 Beurteiler Note
 "Bewerten Sie bitte per Schulnote diejenigen die Sie beurteilt haben."

ZI07 Beurteiler Note
 1 = 6 - ungenügend
 2 = 5 - mangelhaft
 3 = 4 - ausreichend
 4 = 3 - befriedigend
 5 = 2 - gut
 6 = 1 - sehr gut
 -9 = nicht beantwortet

30.11.2016

Variablen-Übersicht

Rubrik WI: Wie sollte eine Personalbeurteilung sein?**[WI01]** Auswahl

Häufigkeit/ 1

"Wie oft würden Sie sich eine Personalbeurteilung wünschen?"

WI01 Häufigkeit/ 1

- 1 = jeden Monat
- 2 = pro Quartal
- 3 = pro Halbjahr
- 4 = jedes Jahr
- 5 = über mehrere Jahre hinweg
- 6 = gar nicht
- 9 = nicht beantwortet

[WI02] Horizontale Auswahl

Vorbereitung

"Wie gut würden Sie sich auf Ihre Personalbeurteilung vorbereiten?"

WI02 Vorbereitung

- 1 = gar nicht
- 2 = mangelhaft
- 3 = ausreichend
- 4 = befriedigend
- 5 = gut
- 6 = sehr gut
- 9 = nicht beantwortet

[WI03] Mehrfachauswahl

Gespräch

"Welche dieser Kriterien glauben Sie sind Thema in der Personalbeurteilung? (Mehrfachauswahl möglich)"

WI03 Gespräch: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

Ganze Zahl

WI03_01 Zielvereinbarungen**WI03_02** Beurteilung des erzielten Erfolgs**WI03_03** Beurteilung der erbrachten Leistung**WI03_04** Ihre Motivation**WI03_05** Aufstiegschancen im Unternehmen**WI03_06** Verhalten und Umgang mit Menschen**WI03_07** Ihr Wohlbefinden**WI03_08** [Keine Beschreibung] 08

- 1 = nicht gewählt
- 2 = ausgewählt

WI03_08a [Keine Beschreibung] 08 (offene Eingabe)

Offene Texteingabe

[WI04] Mehrfachauswahl

Wen/ Beurteiler

"Durch wen würden Sie gerne beurteilt werden? (Mehrfachauswahl möglich)"

WI04 Wen/ Beurteiler: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

Ganze Zahl

WI04_01 durch Vorgesetzte(n)**WI04_02** Selbstbeurteilung durch mich**WI04_03** durch Dritte z.B Kunden**WI04_04** Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter**WI04_05** Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)**WI04_06** Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)

- 1 = nicht gewählt
- 2 = ausgewählt

[WI05] Mehrfachauswahl

gebracht

"Was hat die Beurteilung aus Ihrer Perspektive für einen Nutzen? (Mehrfachauswahl möglich)"

WI05 gebracht: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen


Ganze Zahl


WI05_01 zeigt Ihren Leistungsstand**WI05_02** Ich weiß ob mein Arbeitgeber mit mir zufrieden ist**WI05_03** Zielvereinbarungen können angeglichen werden**WI05_04** neue Karrierechancen im Unternehmen


30.11.2016

Variablen-Übersicht

WI05_05 Gehaltserhöhung
WI05_06 Probleme können angesprochen werden
WI05_07 [Keine Beschreibung] 07
 1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt
WI05_07a [Keine Beschreibung] 07 (offene Eingabe)
 Offene Texteingabe

[WI06]  Mehrfachauswahl
 Wertschätzung NEU
 "In welcher Form erfahren Sie durch Ihre Führungskräfte(e) Wertschätzung? (Mehrfachauswahl möglich)"
WI06 Wertschätzung NEU: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen
 Ganze Zahl
WI06_01 Gehalt
WI06_02 Gehaltserhöhung
WI06_03 Lob
WI06_04 Geschenke
WI06_05 Spannende Projekte
WI06_06 Beförderung
WI06_07 Privilegien
WI06_08 [Keine Beschreibung] 08
 1 = nicht gewählt
 2 = ausgewählt
WI06_08a [Keine Beschreibung] 08 (offene Eingabe)
 Offene Texteingabe

[WI07]  Auswahl
 Wertschätzung
 "Fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit wertgeschätzt?"
WI07 Wertschätzung
 1 = überhaupt nicht
 2 = stimmt kaum
 3 = teils- teils
 4 = stimmt im Großen und Ganzen
 5 = stimmt vollkommen
 -9 = nicht beantwortet

[WI09]  Auswahl
 Wollen
 "Wollen Sie in einem mündlichen Gespräch von Ihrem Vorgesetzten beurteilt werden?"
WI09 Wollen
 1 = Ja
 2 = Nein
 -9 = nicht beantwortet

CASE	SERIAL	REF	QUESTNNR	MODE	STARTED	PS01	PS02	PS03	PV01	PV02	
						1	53	8	93	4	36
						2	59	82	19	9	3
						3	0	19	0	15	11
						4	0	3	0	33	13
						5	0	0	0	9	28
						6	0	0	0	23	2
						7	0	0	0	0	0
						8	0	0	0	0	0
							112	112	112	93	93
130			base	interview	#####	2	2	1	5	1	
137			base	interview	#####	2	2	1	2	5	
142			base	interview	#####	1	3	1	4	1	
145			base	interview	#####	2	2	1	4	3	
147			base	interview	#####	2	2	1	3	1	
154			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
155			base	interview	#####	2	2	1	5	4	
159			base	interview	#####	1	2	1	6	4	
161			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
162			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
165			base	interview	#####	1	2	1	6	3	
166			base	interview	#####	2	2	1	4	2	
167			base	interview	#####	2	2	1	2	4	
168			base	interview	#####	2	2	1	3	1	
169			base	interview	#####	2	2	1	6	3	
170			base	interview	#####	2	2	1	2	1	
172			base	interview	#####	2	3	1	4	5	
178			base	interview	#####	2	3	1	5	4	
183			base	interview	#####	1	2	1	4	5	
185			base	interview	#####	1	2	1	6	1	
189			base	interview	#####	2	2	1	6	1	
190			base	interview	#####	1	2	1	6	4	
195			base	interview	#####	1	3	1	4	5	
198			base	interview	#####	1	2	1	3	5	
205			base	interview	#####	1	2	1	5	1	
221			base	interview	#####	1	2	1	3	4	
225			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
226			base	interview	#####	1	2	1	3	5	
227			base	interview	#####	1	2	1	6	1	
229			base	interview	#####	1	2	1	3	4	
230			base	interview	#####	1	2	1	3	1	
243			base	interview	#####	2	2	1	4	5	
245			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
257			base	interview	#####	1	2	1	3	3	
263			base	interview	#####	2	3	1	4	5	
270			base	interview	#####	2	3	1	6	1	
274			base	interview	#####	1	2	1	6	3	
277			base	interview	#####	1	1	1	2	5	
280			base	interview	#####	1	2	1	4	5	
289			base	interview	#####	1	2	1	4	2	
300			base	interview	#####	1	2	1	4	1	
303			base	interview	#####	1	2	1	4	3	
309			base	interview	#####	1	2	1	5	1	
319			base	interview	#####	1	2	1	4	2	
321			base	interview	#####	2	2	1	4	1	
324			base	interview	#####	1	2	1	6	1	
328			base	interview	#####	2	3	1	6	3	
331			base	interview	#####	1	1	1	2	1	
336			base	interview	#####	2	1	1	2	1	
340			base	interview	#####	1	2	1	2	4	
349			base	interview	#####	1	2	1	6	1	
357			base	interview	#####	1	2	1	4	1	
359			base	interview	#####	2	2	1	5	4	
362			base	interview	#####	1	2	1	3	5	
371			base	interview	#####	2	2	1	4	5	

377	base	interview	#####	2	2	1	1	1
379	base	interview	#####	2	3	1	4	5
391	base	interview	#####	1	2	1	2	5
396	base	interview	#####	2	2	1	3	5
404	base	interview	#####	1	1	1	4	5
415	base	interview	#####	1	2	1	4	1
420	base	interview	#####	1	2	1	6	5
429	base	interview	#####	2	2	1	6	1
434	base	interview	#####	2	2	1	4	4
436	base	interview	#####	1	2	1	3	5
447	base	interview	#####	2	2	1	6	5
461	base	interview	#####	1	2	1	3	1
464	base	interview	#####	2	2	1	4	1
466	base	interview	#####	2	2	1	1	5
467	base	interview	#####	2	3	1	6	1
468	base	interview	#####	2	3	1	4	3
471	base	interview	#####	2	2	1	6	5
487	base	interview	#####	1	3	1	1	6
491	base	interview	#####	2	2	1	3	3
496	base	interview	#####	2	2	1	1	4
505	base	interview	#####	2	3	1	4	3
513	base	interview	#####	1	2	1	6	1
515	base	interview	#####	2	2	1	6	4
517	base	interview	#####	2	2	1	6	1
525	base	interview	#####	2	1	1	6	5
526	base	interview	#####	2	2	1	6	5
527	base	interview	#####	2	2	1	3	5
532	base	interview	#####	1	3	1	4	5
545	base	interview	#####	2	2	1	4	4
554	base	interview	#####	2	3	1	4	1
555	base	interview	#####	2	3	1	5	6
556	base	interview	#####	1	2	1	3	5
559	base	interview	#####	2	4	1	5	5

560	base	interview	#####	2	4	1	6	1
564	base	interview	#####	2	2	1	4	3
566	base	interview	#####	2	2	1	2	5
568	base	interview	#####	2	3	1	4	1
571	base	interview	#####	1	3	1	5	1
574	base	interview	#####	1	2	2		
570	base	interview	#####	1	1	2		
497	base	interview	#####	1	2	2		
369	base	interview	#####	2	2	2		
489	base	interview	#####	1	1	2		
401	base	interview	#####	1	2	2		
386	base	interview	#####	1	2	2		
383	base	interview	#####	1	4	2		
334	base	interview	#####	1	3	2		
286	base	interview	#####	1	2	2		
237	base	interview	#####	2	2	2		
231	base	interview	#####	2	3	2		
216	base	interview	#####	1	2	2		
211	base	interview	#####	2	2	2		
182	base	interview	#####	1	2	2		
181	base	interview	#####	1	2	2		
180	base	interview	#####	2	2	2		
148	base	interview	#####	2	2	2		
152	base	interview	#####	1	1	2		

PV03	PV04	PV05	PV05_07	PV05_02	PV05_03	PV05_05	PV05_06	PV05_08	PB01	PB02	
60	5	66	41	59	86	71	83	93	46	11	
26	21	22	52	34	7	22	10	0	47	13	
7	17	5	0	0	0	0	0	0	0	14	
0	50	0	0	0	0	0	0	0	0	33	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	4	
2	4	2	1	2	1	1	2	1	1	6	
1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
1	4	2	1	2	1	2	1	1	2	6	
2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	4	
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	5	
3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	
1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	4	
2	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	3	
2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	4	
1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	4	
1	4	2	1	2	1	2	1	1	2	5	
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	3	
1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
2	4	3	2	2	1	2	1	1	1	5	
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	
1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	
2	4	2	1	2	1	2	1	1	2	4	
1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	8	
3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	
1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	4	
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
2	4	1	1	2	1	1	1	1	1	3	
1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	4	
1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	5	
1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	6	
2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	4	
3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	4	
1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	4	
1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	
1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	7	
1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	
2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4	
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	
2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	
1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	
1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	4	

3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	5
1	4	2	2	2	1	1	1	1	1	6
1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	3
1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3
1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4
1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2
2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	4	2	1	2	1	2	1	1	1	6
1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	6
1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	4
1	4	2	2	2	1	1	1	1	2	1
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	4	2	1	2	1	1	2	1	1	5
2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2
1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2
1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	1
2	4	2	2	1	1	2	1	1	1	3
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	3
1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4
2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2
1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1
1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	1
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1
2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	3
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	6
3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	5
2	4	3	1	2	2	2	1	1	2	4
2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3
1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	4
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	5

1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	5
1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	4
1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	3
1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	5
1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	4

PB02_01	PB02_02	PB02_03	PB02_04	PB02_05	PB02_06	PB02_07	PB02_08	PB02_08a	PB03	PB04_01	
54	43	17	43	70	35	57	92	0	42	1	
39	50	76	50	23	58	36	1	0	0	9	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	48	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	27	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	8	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
93	93	93	93	93	93	93	93	0	93	93	
2	2	2	1	1	1	2	1		1	2	
2	2	2	2	2	2	1	1		4	3	
1	2	2	2	2	1	1	1		1	3	
2	2	2	2	1	2	2	1		4	4	
1	1	2	2	1	2	2	1		1	3	
2	1	2	2	2	1	2	1		1	4	
1	1	2	1	1	1	1	1		4	3	
1	1	2	2	1	2	2	1		4	4	
1	1	2	1	1	1	1	1		1	3	
2	2	2	2	1	1	1	1		5	5	
2	2	2	1	1	2	1	1		3	3	
2	2	1	1	1	2	1	1		4	4	
2	1	2	1	2	1	2	1		4	3	
1	2	1	2	1	2	2	1		1	4	
1	2	2	2	1	2	2	1		4	3	
2	2	2	1	1	1	1	1		1	4	
1	1	2	2	2	2	1	1		3	4	
2	2	1	2	2	2	1	1		5	3	
2	1	1	2	1	1	1	1		4	4	
1	1	2	1	1	1	1	1		1	1	
1	1	2	2	2	2	1	1		1	4	
1	1	2	1	1	2	1	1		3	3	
1	1	1	1	2	2	1	1		5	3	
1	2	2	2	1	1	2	1		1	4	
1	2	2	2	2	2	2	2	2 Umgang mit K	5	4	
2	2	2	2	1	2	1	1		1	3	
1	1	2	2	1	2	2	1		5	2	
1	1	2	2	1	2	2	1		5	5	
2	2	2	1	1	1	1	1		5	3	
1	1	2	2	1	2	2	1		4	3	
1	2	2	2	1	2	2	1		3	3	
2	2	2	2	1	2	2	1		5	3	
1	1	2	1	2	2	2	1		1	3	
1	1	2	2	1	2	2	1		1	3	
2	1	2	1	1	2	2	1		5	3	
1	1	2	2	1	2	1	1		1	3	
2	2	2	2	2	2	2	1		1	4	
1	2	2	1	1	1	1	1		1	2	
1	2	2	2	1	1	2	1		1	4	
2	2	1	1	1	1	1	1		4	3	
2	1	2	1	1	2	2	1		1	5	
1	1	2	1	1	2	1	1		1	3	
2	1	1	1	1	1	1	1		4	4	
1	2	2	2	1	2	1	1		1	3	
1	2	2	1	2	1	2	1		1	2	
1	2	2	1	2	1	1	1		4	3	
1	2	2	1	1	1	2	1		6	4	
2	1	2	2	1	1	2	1		6	3	

2	2	2	1	1	2	2	1	1	5
1	2	2	2	2	2	2	1	5	3
2	1	1	1	1	2	2	1	6	4
1	2	2	1	1	2	1	1	5	3
1	2	2	2	1	1	1	1	4	5
2	1	2	1	2	2	1	1	1	3
1	1	2	1	1	2	1	1	5	2
2	1	1	1	2	1	1	1	1	3
2	2	2	2	2	2	1	1	5	3
1	2	2	2	2	2	2	1	5	3
1	2	2	2	1	2	1	1	3	4
1	1	2	1	1	1	1	1	1	3
2	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	1	1	1	1	1	1	1	1	3
2	1	2	2	1	2	2	1	5	3
1	2	2	1	1	1	1	1	1	3
2	1	1	2	1	1	1	1	4	3
1	1	1	1	2	1	1	1	5	4
2	2	2	1	1	1	1	1	1	5
2	1	2	2	1	2	1	1	3	3
2	1	1	2	1	1	2	1	5	3
1	2	2	2	1	2	1	1	1	3
1	1	2	1	1	2	1	1	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	6	4
1	1	1	1	1	2	1	1	1	4
1	1	2	1	1	1	1	1	4	3
1	2	2	1	1	2	1	1	1	3
1	1	2	1	1	1	1	1	1	3
2	2	2	2	2	2	1	1	6	4
2	2	2	1	2	2	1	1	5	2
1	1	2	2	2	2	1	1	1	3
1	2	2	1	1	2	1	1	6	5
1	2	2	2	1	2	1	1	5	4
2	2	2	2	1	1	2	1	6	4

2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
1	1	1	2	2	2	2	1	6	5
2	2	1	1	1	1	2	1	1	4
1	2	2	2	1	2	2	1	1	3
2	2	2	2	1	1	1	1	1	3

PB04_02	PB04_03	PB04_04	PB04_05	PB04_07	PB04_08	PB04_10	PB04_09	ZI03	ZI03_01	ZI03_02	
2	0	1	5	3	1	0	0	20	29	18	
7	11	8	14	5	7	8	4	38	64	75	
42	33	28	33	34	39	30	43	24	0	0	
36	32	41	31	30	33	38	40	8	0	0	
6	17	15	10	21	13	17	6	3	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
3	3	4	4	4	5	3	2	2	2	1	
2	4	4	4	3	3	4	4	5	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	
3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	
4	3	3	3	5	3	4	4	3	2	2	
3	5	5	4	5	4	5	4	3	2	2	
3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	
4	4	3	2	3	4	4	3	2	2	1	
3	5	4	3	5	3	3	4	2	1	2	
5	3	3	3	4	4	4	4	3	2	1	
3	4	2	2	3	3	4	3	1	1	2	
3	3	2	3	5	4	4	4	2	2	1	
4	4	5	5	4	5	5	4	3	2	2	
4	5	4	3	4	4	4	4	3	2	2	
4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	
4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	1	
4	5	5	5	5	4	5	4	3	2	2	
4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	2	
3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	2	
1	4	4	2	3	4	3	4	4	2	2	
4	5	3	4	3	4	5	4	1	1	2	
4	2	3	1	3	3	2	4	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	2	
5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	2	
4	2	2	2	2	2	2	4	1	2	1	
4	4	4	3	4	5	5	3	3	2	2	
4	4	4	4	4	5	4	3	1	2	1	
4	5	5	4	3	5	5	4	2	2	2	
4	4	3	3	2	3	2	3	4	2	2	
4	2	1	2	3	3	3	3	3	1	2	
4	3	4	4	5	5	4	5	3	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	2	
3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	2	
3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	
4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	
2	5	3	2	2	4	5	3	1	1	2	
3	2	3	4	3	3	3	3	2	1	2	
3	4	4	3	5	4	4	4	4	2	2	
4	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	
3	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	
2	3	4	4	4	3	3	3	2	1	2	
2	3	3	1	3	4	3	2	1	1	2	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	2	2	
3	2	3	3	1	3	3	4	2	2	1	
4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	
3	3	4	4	3	5	4	3	3	2	2	
2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	
3	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2	
4	5	5	3	5	4	5	4	2	2	2	
3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	
3	4	5	4	4	4	4	4	2	1	2	
3	4	4	3	4	4	4	5	2	2	2	
4	4	3	3	5	2	4	4	4	1	2	

5	5	5	1	4	5	5	5	2	2	2
4	3	3	3	4	3	4	4	2	1	2
4	4	5	5	5	4	5	4	2	1	2
3	4	4	4	5	3	3	4	3	2	2
4	5	5	5	5	4	5	4	3	2	2
2	3	5	5	3	3	3	3	2	2	2
3	3	4	2	4	3	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1
3	4	2	2	3	3	4	3	4	2	2
3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2
4	3	2	2	4	3	2	4	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2
3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2
4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2
2	3	3	1	1	2	2	3	2	1	2
3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	1
5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2
3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2
3	3	3	3	3	2	4	3	1	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2
3	5	4	3	3	2	4	3	2	1	2
4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	2
3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2
3	4	4	4	4	3	3	3	1	2	1
4	3	4	4	5	4	4	3	2	2	1
4	4	4	2	4	4	4	4	2	1	2
1	2	2	1	1	3	2	3	2	2	1
3	4	2	2	4	3	4	3	2	1	2
5	4	2	4	5	3	3	3	1	1	2
4	5	4	3	4	4	5	4	2	2	2
3	5	4	5	5	5	4	3	3	2	

[illegible]

ZI03_03	ZI03_04	ZI03_05	ZI03_08	ZI03_07	ZI04	ZI05	ZI05_01	ZI05_02	ZI05_03	ZI05_04	
63	84	69	80	93	6	13	51	45	38	43	
30	9	24	13	0	23	13	42	48	55	50	
0	0	0	0	0	26	17	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	31	19	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	5	12	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	2	7	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	2	
2	1	2	2	1	3	3	2	1	1	2	
1	1	1	1	1	4	6	2	2	2	2	
1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	
1	1	2	1	1	2	4	1	1	2	1	
1	1	1	2	1	4	5	2	1	2	2	
1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
1	1	2	1	1	2	4	1	1	2	1	
1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	2	
2	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	
1	1	1	1	1	2	4	1	1	2	2	
2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	2	7	2	2	2	2	
1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	
1	2	1	1	1	4	5	1	2	2	2	
2	1	2	2	1	2	4	2	1	2	2	
2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	
1	2	1	2	1	1	7	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	1	
1	1	1	1	1	2	6	1	2	2	2	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	
1	1	1	1	1	3	4	1	2	2	1	
1	1	1	1	1	4	7	2	2	2	2	
1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	
1	1	1	1	1	5	5	2	2	1	2	
1	1	1	1	1	3	5	1	2	2	2	
2	1	2	1	1	3	4	2	2	1	1	
2	1	1	2	1	2	4	2	1	1	2	
1	2	1	1	1	3	4	1	2	2	2	
1	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2	
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	2	5	2	2	2	1	
1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	
2	1	1	2	1	4	6	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	3	5	1	2	2	1	
1	1	2	1	1	6	4	1	2	2	1	
2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	
1	1	2	1	1	3	7	2	2	2	2	
2	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	
1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	2	
1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
2	2	2	1	1	4	7	2	2	2	2	
2	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	
2	1	1	1	1	3	4	2	2	2	2	
2	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	
1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	
1	1	1	1	1	2	4	1	2	2	2	
1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	
1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	
2	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1	
1	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2	
2	2	2	1	1	4	6	2	1	2	2	

1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	1
1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1
2	1	1	1	1	1	4	1	1	2	2
1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1
1	1	2	1	1	4	7	2	2	2	2
1	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2
1	1	1	1	1	5	3	1	2	2	1
2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2
1	2	1	2	1	3	4	1	1	2	2
1	2	1	1	1	3	6	2	2	2	1
1	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2
1	1	1	1	1	4	3	2	1	1	1
1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2
1	1	1	2	1	5	3	1	1	1	2
2	1	1	1	1	3	5	2	1	1	2
1	1	2	2	1	3	3	1	1	2	1
2	1	2	1	1	3	5	2	2	2	1
2	1	2	1	1	3	7	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	1
1	1	1	2	1	4	6	2	2	2	2
1	1	1	1	1	4	4	1	1	2	2
1	1	1	2	1	3	5	1	2	2	2
1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	2
1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1
1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1
1	1	2	1	1	4	3	2	2	2	1
1	1	1	2	1	3	6	2	2	2	2
2	1	1	1	1	4	5	2	2	2	1
1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	4	4	1	2	2	1
1	1	1	1	1	2	5	2	2	2	2
2	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2

2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	2
1	1	1	1	1	3	5	1	2	2	1
1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1
1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1
2	2	1	1	1	4	2	1	1	1	2

[illegible]

1	2	2	1	2	2	2	1	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
1	2	2	1	3	2	2	1	2	1
2	1	2	1	1	1	1	1	2	1
2	2	2	1	2	2	1	1	2	1
2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
1	1	2	1	3	2	2	1	2	1
1	2	2	1	1	1	2	1	1	1
2	1	2	1	2	2	1	2	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	2	2	1	1	1	1	1	1	2
2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	2	1	1	1	1	2	1	1
2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
1	2	2	1	1	1	1	2	1	1
2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
2	1	2	1	2	2	1	1	2	1
2	1	2	1	2	1	1	2	1	2
2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	1	1	1	1	1	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
2	1	2	1	2	1	1	1	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	2	2	1	1	1	1	1	1	2
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2

2	1	2	1	1	1	1	1	1	2
2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	2	1	1	1	1	1	1	2

[illegible]

1
1
1
1
1

4	5	3	2	1	2	1	2	1
4	6	4	2	1	1	2	2	1
4	5	4	2	2	2	1	2	1
3	5	6	2	2	2	2	1	2
2	4	5	1	1	2	2	2	2
6	3	3	1	1	2	2	1	2
4	4	6	2	1	2	2	2	2
3	5	3	1	1	2	2	1	2
4	5	3	1	1	2	2	1	2
2	1	6	1	2	2	2	2	2
4	5	5	1	2	2	2	2	1
6	1	2	1	1	2	1	2	1
4	5	5	2	1	2	1	2	2
2	6	7	2	2	2	2	2	2
3	4	6	2	2	2	1	2	2
3	6	3	2	1	1	2	2	1
4	4	7	2	2	2	2	2	2
3	3	3	1	1	2	2	1	1
4	6	3	1	1	1	2	1	2

WI03_08	WI04	WI04_01	WI04_02	WI04_03	WI04_04	WI04_05	WI04_06	WI05	WI05_01	WI05_02	
19	7	4	15	15	15	13	14	1	3	4	
0	6	15	4	4	4	6	5	4	16	15	
0	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	
0	1	0	0	0	0	0	0	4	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	

1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	2
1	1	2	1	1	1	1	1	6	2	2
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
1	2	2	1	2	1	1	1	5	2	2
1	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1
1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2
1	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2
1	4	2	2	2	2	1	1	3	2	2
1	3	2	1	1	2	2	1	4	2	2
1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1
1	2	2	1	1	1	2	1	4	2	2
1	3	2	1	1	2	1	2	6	2	2
1	1	2	1	1	1	1	1	6	2	2
1	3	2	2	1	1	1	2	3	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	6	2	2
1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1
1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2

WI05_03	WI05_04	WI05_05	WI05_06	WI05_07	WI06	WI06_01	WI06_02	WI06_03	WI06_04	WI06_05
13	10	10	5	19	5	14	9	4	16	11
6	9	9	14	0	4	5	10	15	3	8
0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	2	2	1	5	1	2	2	1	2
1	1	1	2	1	5	1	2	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	1	1	1	4	2	2	2	1	2
1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	1
1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1
1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1
1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1
2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	1	6	2	2	2	1	2
1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2
2	2	2	2	1	5	2	2	2	1	2
1	2	2	2	1	7	2	2	2	2	2
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1

WI06_06	WI06_07	WI06_08	WI06_08a	WI09	TIME001	TIME002	TIME003	TIME004	TIME005	TIME006
9	14	18	0	17						
10	5	1	0	2						
0	0	0	0	0						
0	0	0	0	0						
0	0	0	0	0						
0	0	0	0	0						
0	0	0	0	0						
0	0	0	0	0						
19	19	19	0	19						

3	3	2	41	40	31
13	5	5	46	51	217
5	4	14	77	69	47
3	9	15	101	149	88
8	6	8	45	53	56
11	7	15	47	69	60
12	12	7	42	43	33
3	4	7	73	80	65
4	9	13	72	107	5580
25	12	25	89	73	61
6	7	7	39	69	84
7	6	13	51	70	41
38	4	12	94	74	51
46	8	15	544	90	60
18	7	11	57	112	88
9	6	12	55	58	50
28	8	14	58	112	70
15	10	8	44	56	45
4	3	3	16	14	11
2	4	4	21	37	39
50	9	13	87	105	86
13	11	10	66	83	78

25	9	9	38	53	40
3	4	8	45	65	36
8	7	25	54	60	55
8	6	8	33	39	41
2	4	8	60	67	68
3	5	6	48	54	50
24	8	8	75	108	92
7889	8	30	96	130	134
3	7	10	47	81	91
6	5	7	32	58	57
7	8	10	78	74	69
19	9	10	75	92	69
49	9	13	78	296	98
25	16	20	83	141	63
5	4	10	68	257	70
40	10	8	51	50	41
8	7	6	54	60	53
2	4	6	43	59	96
49	7	11	56	88	67
9	6	9	43	63	37
27	5	15	81	166	117
13	7	11	75	78	61
2	6	7	68	79	60
2	3	8	29	37	29
18	7	15	50	61	49
20	9	11	67	125	89
14	11	9	61	54	49
19	9	30	64	130	95
29	13	11	98	147	91
14	9	19	95	143	115
5	5	27	111	127	74
4	4	10	242	342	311
12	6	15	45	77	74

2	5	5	38	43	39
21	14	10	81	90	53
3	4	11	57	55	78
19	13	37	85	200	823
13	4	6	36	58	73
14	8	8	73	114	110
3	9	14	72	107	80
2	5	2	102	97	88
5082	10	15	112	111	93
13	6	10	49	72	75
3	7	19	48	93	72
5	6	8	61	92	110
8	8	8	43	50	97
7	11	18	77	91	106
12	9	10	66	74	92
4	4	11	28	44	35
4	12	12	69	1950	240
2	24	12	75	115	196
86	16	29	138	186	166
232	7	9	27	45	38
4	10	13	63	111	123
14	8	16	71	140	92
12	7	8	44	59	52
10	7	12	95	93	75
23	7	8	60	78	43
14	7	18	107	106	76
5	6	4	58	114	98
1	8	12	61	60	49
6	7	8	57	70	216
195	4	8	44	65	55
193	14	17	153	243	161
27	11	9	60	89	65
3	5	4	17	42	23

				2	3	3	18	65	56
				9	7	10	47	71	53
				28	6	15	223	103	131
				20	8	13	46	52	54
				3	12	5	15	40	24
1	1	1	1	8	5	14			
1	1	1	1	2	5	3			
1	1	1	1	5	5	14			
2	2	1	1	1	5	22			
2	2	1	1	25	115	11			
1	1	1	2	4	8	11			
1	1	1	1	83	6	25			
1	1	1	1	28	13	23			
2	1	1	1	10	12	13			
2	2	1	1	11	10	16			
2	1	1	1	26	12	29			
1	1	2 Gar nicht	2	10833	9	17			
1	1	1	1	19	6	15			
2	1	1	1	6	5	8			
2	2	1	1	2	6	11			
2	1	1	1	2	4	9			
2	1	1	1	2	8	14			
2	2	1	1	9	7	11			
1	1	1	1	96	22	22			

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Beucha, den 18.01.2016

Felix Benedikt